



coillte

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



Konačni izvještaj

Prilozi

Izdanje 1.0
Prilozi Konačnom izvještaju
Datum: listopad 2002

Ime dokumenta: hr Annexes 021017a.doc

Coillte Consult
Leeson Lane
Dublin 2
Ireland

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

**Sadržaj**

Prilog 1 Projektni zadatak.....	2
Prilog 3 Popis kratica.....	10
Prilog 4 Izvještaj radnog paketa: Pregled institucionalnog okvira za šumarstvo u Hrvatskoj.....	11
Prilog 6 Izvještaj radnog paketa: Pregled šumarske politike i zakonodavstva u Hrvatskoj.....	34
Prilog 7 Izvještaj radnog paketa: Pregled drvnoindustrijskog sektora u Hrvatskoj.....	50
Prilog 8 Izvještaj radnog paketa: Pregled privatnog šumarskog sektora u Hrvatskoj.....	73
Prilog 9 Izvještaj radnog paketa: Pregled relevantnih projekata.....	80
Prilog 10 Izvještaj radnog paketa: Pregled djelokruga i mandata "Hrvatskih šuma".....	90
Prilog 11 Izvještaj radnog paketa: Pregled financijske uspješnosti HŠ.....	97
Prilog 12 Izvještaj radnog paketa: Pregled operativne učinkovitosti HŠ.....	122
Prilog 13 Izvještaj radnog paketa: Pregled organizacijske strukture HŠ.....	147
Prilog 14 Izvještaj radnog paketa: Upravljanje ljudskim resursima u "Hrvatskim šumama".....	162
Prilog 15 Izvještaj radnog paketa: Pregled međunarodnog iskustva.....	186
Prilog 16 Izvještaj radnog paketa: Institucionalne potrebe HŠ i njegova operativna okolina.....	211
Prilog 17 Dokument pripremljen za raspravu na radionicama koji naznačuje ključne opcije restrukturiranja za HŠ.....	216
Prilog 18 Izvještaj s radionica u procesu sudjelovanja.....	240
Prilog 19 Procijenjene potrebe za zaposlenima za svaku opciju restrukturiranja.....	253
Prilog 20 Modeli koji su korišteni za izračun ušteta u troškovima za svaku opciju restrukturiranja	259
Prilog 21 Profil rasadnika i proizvodnje sadnica u "Hrvatskim šumama"	305
Prilog 22 Raspored zaposlenih po tipu šumarije (2000).....	308
Prilog 23 Raspodjela troškova po fazama radnih paketa.....	315
Prilog 24 Primjer obrasca molbe za proces odabira.....	336
Prilog 25 Model plana učinaka.....	343



Prilog 1 Projektni zadatak



Uvodno obrazloženje

Članak 52. Ustava RH glasi: " More, morska obala i otoci, vode, zračni prostor, rudno blago i druga prirodna bogatstva, ali i zemljište, šume, biljni i životinjski svijet, drugi dijelovi prirode, nekretnine i stvari od osobito kulturnog, povijesnog, gospodarskog i ekološkog značenja, za koje je zakonom određeno da su od interesa za Republiku Hrvatsku, imaju njezinu osobitu zaštitu.

Zakonom se određuje način na koji dobra od interesa za Republiku Hrvatsku mogu upotrebljavati i iskorištavati ovlaštenici prava na njima i vlasnici, te naknada za ograničenja kojima su podvrgnuti."

Ukupna šumska površina u RH iznosi 2,458 milijuna ha i sastoji se od: 36 % regularnih sastojina visokoga uzgojnog oblika (sjemenjača), 19 % regularnih sastojina niskoga uzgojnog oblika (panjača), 22 % prebornih šuma i 23 % degradiranih šuma i šumskoga zemljišta. U državnom vlasništvu nalazi se 81 % šumskih zemljišta, a preostalih 19 % je u privatnom vlasništvu.

Šumskim zemljištem i šumama u državnom vlasništvu gospodari JP "Hrvatske šume", p.o. Zagreb (HŠ) u skladu sa Zakonom o šumama (ZOŠ-om). Zaštita interesa RH kao vlasnika šuma i šumskih zemljišta ostvaruje se u okviru Ministarstva poljoprivrede i šumarstva (MPŠ). Ministarstvo odobrava Šumskogospodarsku osnovu područja (područje čine sva državna šumska zemljišta) te daje suglasnost na programe gospodarenja šumama nad kojima postoji pravo vlasništva.

Obavlja nadzor nad zakonitošću pri provedbi ZOŠ-a.

Javno poduzeće "Hrvatske šume", p. o. Zagreb, osnovano je i započelo je raditi na temelju ZOŠ-a 1. siječnja 1991. Upravni je odbor (UO) organ upravljanja poduzećem. Čini ga devet članova, od kojih šest imenuje Vlada RH, a tri biraju zaposlenici HŠ. Mandat članova UO traje četiri godine.

Direktor je poslovodni organ poduzeća. Zastupa i predstavlja poduzeće bez ograničenja. Direktora imenuje i razrješuje Vlada RH. Svake godine HŠ podnose izvještaj o poslovanju Saboru RH.

Šumama se gospodari po načelu neprekidne potrajnosti prihoda, što praktično znači da je šumarstvo samofinancirajući gospodarski sustav.

Republika Hrvatska je 1993. godine u Helsinkiju potpisala šest rezolucija s Prve ministarske konferencije o zaštiti europskih šuma, prihvaćenih 1990. u Strasbourgu te četiri rezolucije i Opću deklaraciju o zaštiti i očuvanju europskih šuma s Druge ministarske konferencije o zaštiti europskih šuma, održane u lipnju 1993. u Helsinkiju.

Javno poduzeće HŠ je funkcionalno i prostorno trostupanjski organizirano: Direkcija u Zagrebu, 16 regionalnih uprava šuma i 171 šumarija koje se zatim dijele u revire.

Šumarije su osnovne organizacijske prostorne cjeline gospodarenja šumama. Osim šumarija postoje radne jedinice za obavljanja šumskog i daljinskog transporta drva te šumskoga građevinarstva.

Na početku 1999. godine HŠ su imale oko 10 000 stalnih zaposlenika. Od ukupnog broja zaposlenika 13 % je u direkciji i upravama šuma, u šumarijama 73 % i u radnim jedinicama 14 %. Osim stalnih zaposlenika HŠ tijekom godine zapošljavaju (uglavnom u vremenu intenzivnih uzgojnih radova) oko 600 radnika na određeno vrijeme. Od



ukupnoga broja zaposlenika, stručno-tehničko i administrativno osoblje sudjeluje s više od 50 %. Ostali zaposlenici uglavnom su šumarski radnici.

U zadnjim godinama nastale su poteškoće u financijskom poslovanju HŠ, nepovoljni vanjski uvjeti (gospodarsko okruženje i poslovni partneri) poslovanja i unutarnji problemi funkcioniranja poduzeća smanjili su sposobnost poduzeća za ostvarenje prihoda. Od osnivanja HŠ do sada više od 90 % ukupnog prihoda čini prihod od prodanog drva. U posljednje vrijeme poduzeće posluje s visokom razinom financijske nesigurnosti. Gubitak u poslovanju (prvi puta zabilježen 1998) zajedno s ostalim problemima (konfliktima) u proizvodno-poslovnim procesu ubrzali su zahtjev Vlade RH prema Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva za podnošenjem prijedloga reorganizacije i restrukturiranja HŠ.

Uz podršku Projekta za obnovu i zaštitu obalnih šuma (projekt Svjetske banke) HŠ su izradile prvi preliminarni nacrt vizije buduće svoje uloge. Također su identificirale niz ključnih problema za koje treba naći rješenja u procesu restrukturiranja. Projekt će u ovoj fazi pružiti financijsku podršku za izradu plana strateškog razvoja HŠ. Ministar je imenovao Odbor za restrukturiranje (6 članova), kojemu je na čelu pomoćnik ministra za šumarstvo a članovi su predstavnici HŠ, Ministarstva poljoprivrede i šumarstva, Sindikata, Šumarskog fakulteta i drvne industrije. Uloga je tog Odbora nadzirati i davati smjernice konzultantima. Nadalje, HŠ su ustanovile Radnu grupu (komisiju) za restrukturiranje kojoj je zadaća obavještavati zaposlenike u HŠ o procesu restrukturiranja te prikupljanje informacija aktivno surađivati s konzultantima za vrijeme provedbe systemske analize HŠ. Ovaj projektni zadatak sadrži ciljeve, zadatke i očekivane rezultate.

Ciljevi

- Ponuditi kriterije i modele usklađivanja nacionalne šumarske politike s pravnim sustavom RH i dosad usuglašenom šumarskom politikom u EU.
- Izraditi prijedlog Projekta organizacije i razvoja šumarstva u Republici Hrvatskoj koji će putem Ministarstva poljoprivrede i šumarstva ući u redoviti postupak Vlade RH te će biti podloga za donošenje strategije razvoja šumarstva u Hrvatskom Saboru.
- Izraditi Studiju za restrukturiranje "Hrvatskih šuma" p.o. Zagreb kao podloge unapređenja poduzeća kako bi ono moglo preuzeti kompleksnu zadaću djelotvornog i učinkovitog gospodarenja državnim šumama na području cijele RH. Prijedlog redizajniranog poduzeća mora biti usklađen sa Zakonom o trgovačkim društvima RH.
- Analizirati problematiku privatnih šuma u RH te izraditi prijedlog unapređenja gospodarenja tim šumskim resursom.
- Ispitati mogućnost za primjenu međunarodno verificirane metodologije za Ukupno gospodarsko vrednovanje šumskog bogatstva Hrvatske.
- Izraditi projekciju ostvarenja unapređenja HŠ za varijante prijedloga koje će biti razrađene u Studiji za restrukturiranje HŠ. Pri tom se traži vremenska i financijska projekcija ostvarenja prijedloga u šumarskoj praksi.



Sadržaj rada

Konzultantska tvrtka će u suradnji s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva, "Hrvatskim šumama" i interesnim skupinama šumarstva analizirati i ocijeniti sadašnju organizacijsku i operacijsku funkcionalnost "HŠ", uključujući financijsku učinkovitost, postojeće kapacitete i operativnu učinkovitost na svim razinama poduzeća (u direkciji, u upravama šuma, u šumarijama i radnim jedinicama). Studija za restrukturiranje HŠ sadržavati će više scenarija (varijanti) unapređenja gospodarenja šumama. Traži se detaljno razrađena uloga poduzeća "HŠ" koje će zasigurno biti nositelj provedbe strateškog plana unapređenja. Studija za restrukturiranje HŠ će uključivati ocjenu glavnih djelatnosti "HŠ", uključivo ulogu šume kao javnog dobra, pomoćne djelatnosti s procjenom ekonomske isplativosti njihove postupne privatizacije. Privatne šume i zaštićene državne šume različitih namjena također će biti predmetom analiza.

Putem rasprava i analiza obavljenih od svibnja 2000. godine, nakon upoznavanja gospodarenja šumama u više europskih tranzicijskih zemalja i zemalja članica EU, mišljenje je šumarskih stručnjaka u Hrvatskoj da treba zadržati i unaprijediti integralno gospodarenje šumama i šumskim zemljištima na cijelom području Republike Hrvatske.

To stajalište treba vrednovati rezultatima analiza svekolikih uvjeta održivosti tog načelnog kriterija.

Zadaci

Pod nadzorom Odbora za restrukturiranje i uz podršku Radne grupe HŠ u razdoblju od 6 do 8 mjeseci odabrana konzultantska tvrtka mora obaviti sljedeće zadatke:

A. Konzultantska tvrtka će temeljito proučiti postojeće stanje u hrvatskome šumarstvu

To će uključiti:

Prvo: a) pregled i analizu relevantnih dokumenata i konzultacije s glavnim interesnim skupinama gospodarskog i okolišnog šumarskog okruženja, b) pregled i analizu institucionalnog i organizacijskog ustroja šumarstva, c) upoznavanje s proizvodnim sektorom šumarstva, te domaćim i stranim tržištem, d) šumama u privatnom vlasništvu, e) analizu cjelovite zakonske infrastrukture od značaja za gospodarenje šumama.

Drugo: upoznavanje s projektima koje financiraju Svjetska banka, EU i institucije u šumarstvu i srodnim sektorima koji bi mogli povoljno utjecati na unapređenje hrvatskog šumarstva i studiju o restrukturiranju. Za primjer navodi se inicijativa prijedloga certifikacije šuma, odnosno razvoj nacionalnih standarda za certificiranje gospodarenja šumama za koje je posredstvom Svjetske banke moguće pronaći sponzore. U ovoj grupi sadržaja valjalo bi analizirati mogućnosti tržišnog valoriziranja šume posebnih bioloških i/ili drugih vrijednosti od interesa za međunarodnu istraživačku i inu suradnju.



B. Pregled i analiza operativne učinkovitosti HŠ.

Konzultantska kuća će:

Prvo: Analizirati i istražiti financijsko poslovanje HŠ u razdoblju od 1991. do 2000. godine, te vrednovati prijedlog poslovanja za 2001. godinu na razini Poduzeća i na razinama organizacijsko-poslovnih cjelina. Analiza će sadržavati bilancu, račun dobiti i gubitka, troškove (varijabilne i fiksne), ukupne prihode, novčane tijekove, ulaganje kapitala, likvidnost, financijsko izvještavanje, kao i postupak financijske kontrole. Izradit će se prijedlozi unapređenja učinkovitosti financijskog poslovanja.

Drugo: Provesti istraživanje operativne učinkovitosti osnovnih aktivnosti kojima se bave HŠ. Istraživanje će se provesti na odabranim upravama i šumarijama koje predstavljaju različite uvjete u kojima funkcionira šumarstvo u Hrvatskoj (područje jednodobnih šuma, područje prebornih šuma, područje krša na obali i otocima). Istraživanje bi trebalo obuhvatiti i analizu prodaje i marketing proizvoda od drva, ostalih šumskih proizvoda te usluga šuma i šumarstva (turističkih, socijalnih, ekoloških i dr.). U analizu bi također valjalo uključiti područje informatiziranosti šumarstva radi uklapanja u europski informatički sustav šumarstva. Izraditi niz prijedloga s troškovnicima za kratkoročno i srednjoročno poboljšanje operativne učinkovitosti poduzeća.

Treće: U neposrednoj suradnji s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva i "HŠ" istražiti postojeću razinu organizacijskog razvoja HŠ u kontekstu postojećih pravnih i političkih okvira, uključujući zaštitu državnih šuma i šuma u privatnom vlasništvu.

Četvrto: Procijeniti institucijski okvir za HŠ u odnosu na postojeću uloge i organizacijsku strukturu. Odrediti područja koja je moguće unaprijediti s izradom niza prijedloga unapređenja na konkretnim slučajevima.

C. Određivanju buduće uloge i strategije razvoja poduzeća HŠ

Prvo: Neposrednom suradnjom s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva, "Hrvatskim šumama" i prema potrebi s odgovarajućim interesnim skupinama, ustanoviti i razviti smjernice za buduće djelovanje i organizacijski razvoj HŠ. Potrebno je uključiti standarde koji će na sektoru šumarstva zadovoljiti kriterije pristupanje Hrvatske u EU.

Drugo: Izraditi nacrt i provesti proces participacije kako bi se osigurao doprinos i učešće zaposlenika u određivanju razvoju, koristeći dosad zapostavljene mogućnosti tržišnog i ostalog dijela šumarstva.

Treće: Pridonosti procesu pronalaženjem mogućnosti na osnovi iskustva sličnih šumarskih organizacija u Europi, koje su provele restrukturiranje u vrijeme tranzicije zemlje prema tržišnoj privredi, odnosno unapređenja komercijalizacije državnoga šumarstva.



Četvrto: Pripremiti opširnu (detaljnu) financijsku analizu, odrediti rokove i glavne aktivnosti kao i izvore potpore razvojnim mogućnostima šumarstva.

Peto: Sve ostvarive opcije i prateće analize raspraviti u HŠ i glavnim interesnim skupinama, kako bi se dobila povratna informacija i osigurale revizija i nadopuna gdje god će to biti potrebno.

Šesto: Dogovoriti s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva i HŠ najpovoljniju opciju buduće uloge i razvoja HŠ.

D. Izrada detaljnog i ostvarivog strateškog plana s troškovnicima dinamičke realizacije Studije restrukturiranja, kao pomoć HŠ u ostvarivanju redizajnirane uloge u gospodarenju državnim šumama

Pri izradi financijskih projekcija treba objektivno vrednovati mogućnosti postojećih ekonomskih mogućnosti RH te financijsku poziciju poduzeća u privrednom sustavu države. Planom treba identificirati ključne aktivnosti, nositelje i plan izvedbe za prioritetne aktivnosti:

Strateški plan unapređenja (restrukturiranja) HŠ:

- Jasno odrediti buduću ulogu i razvoj HŠ,
- Odrediti procese od interesa za privatizaciju te procijeniti učinke privatizacije,
- Definirati potrebnu zakonsku prilagodbu ili izradu novih zakonskih rješenja neophodnih za restrukturiranje (unapređenje),
- Izraditi prijedloge s ukupnim troškovnicima za financijsko upravljanje, operativnu učinkovitost poduzeća za ostvarenje nove uloge,
- Izraditi plan i financijsku projekciju razvoja opreme, uređaja i radnih strojeva te informatičke infrastrukture upravljanja radnim i proizvodno-poslovnim procesima u HŠ kao nositeljem realizacije nacionalne šumarske politike,
- Izraditi plan razvoja kadrovskih resursa kao pomoć pri provođenju strateškog plana, uključujući potporu za prijelaz zaposlenika u privatni sektor, te osposobljavanje preostalih zaposlenika HŠ za novu ulogu poduzeća,
- Proces restrukturiranja mora biti socijalno uravnotežen i u svim segmentima provedbe treba uključivati interese zaposlenika kako bi se izbjegli nepotrebni socijalni konflikti. U svim fazama izrade sastavnica Studije restrukturiranja treba nastojati pridobiti ljudski resurs HŠ na suradnju i predvidjeti načine da svaki zaposlenik koji ima ideju unapređenja u okviru svojih nadležnosti postane učinkovitiji.

Zadaci konzultantske tvrtke

Voditelj analize će osnovati ključni tim izvršitelja kojima će biti određeni kratkoročni i cjeloviti zadaci. Oni moraju imati potrebne stručne kvalifikacije za izvođenje analitičkih poslova i zadataka. U vremenu obavljanja aktivnosti izrade studije restrukturiranja voditelj ključnog tima treba boraviti u Hrvatskoj. Odabrana konzultantska tvrtka treba imati profesionalce za sva područja systemske analize tog karaktera. Poželjno je da ti stručnjaci imaju iskustvo stečeno i pri radu u tranzicijskim zemljama po mnogočemu sličnih RH. Od posebnog značaja bit će specijalnosti za:



(1) Organizacijski razvoj, (2) Restrukturiranje i institucionalne izmjene, (3) Financijske analiza i simulacije, (4) Menadžment kadrovskih resursa, (5) Drvnu industriju i marketing, (6) Gospodarenje šumama i planiranja u šumarstvu, (7) Pravne poslove, (8) Vrednovanje i marketing netržišnih šumskih resursa, (8) Simulacije u šumarstvu.

Raspored plaćanja i informiranja o međurezultatima rada

Svi izvještaji u toku rješavanja preuzete ugovorene zadaće trebaju biti dostavljani Odboru za restrukturiranje na engleskom i hrvatskom jeziku. Predviđeno je koristiti ispise na papiru i nositelje digitalnih zapisa (diskete, CD-ove, E-mail i dr.) Pisani izvještaji izrađivat će se u 5 primjeraka na engleskom i 20 primjeraka na hrvatskom jeziku.

Očekuju se sljedeći koraci (faze) realizacije projektnim zadatkom definiranih ciljeva i provedbi sistemske analize njihovog ostvarenja:

(1) Početni izvještaj: Unutar tri tjedna od početka rada, konzultanti će pripremiti početni izvještaj i podnijeti ga na provjeru Odboru za restrukturiranje. Početni izvještaj će uključivati detaljni plan rada, pristup, metodologiju i okvirni vremenski plan za implementaciju.

(2) Opcije za buduću ulogu i razvoj HŠ: Do kraja četvrtog mjeseca izrade treba podnijeti izvještaj naznačujući opcije za buduću ulogu i razvoj HŠ uključujući temeljitu financijsku analizu, vremenski okvir i glavne akcije kojima bi trebalo podržavati predložene opcije unapređenja.

(3) Nacrt konačnog izvještaja (Studije restrukturiranja): Do kraja petog mjeseca izrade treba podnijeti nacrt strateškog plana unapređenja, naznačujući opcije za buduću ulogu i razvoj HŠ uključujući neposredne akcije, buduće smjernice, raspored primjene te financijske i ostale analize ostvarenja strateškog plana unapređenja HŠ.

(4) Konačni izvještaj (Studija restrukturiranja): Do kraja šestog mjeseca izrade treba podnijeti konačni izvještaj i strateški plan za buduću ulogu i razvoj HŠ. Studija restrukturiranja i strateški plan moraju sadržati scenarije ekonomskih učinaka i prijedlog izvora financiranja ostvarenja strateškog plana. Konačni izvještaj treba u cijelosti uključiti sve opravdane primjedbe Odbora za restrukturiranje. Očekuje se puna kooperativnost konzultanata s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva, Odborom za restrukturiranje i Komisijom za restrukturiranje "HŠ".



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Prilog 2

Prilog 3 Popis kratica

ARG	Autonomna radna grupa
BSAP	Strateški i akcijski plan biološke raznolikosti
cca.	otprilike
Čl.	Članak
DPU	Dobrovoljno prijevremeno umirovljenje
ECE	Ekonomska komisija za Europu
EFI	Europski šumarski institut
EFTA	Europski dogovor o slobodnoj trgovini
EU	Europska zajednica
FSC	Vijeće za nadzor šuma
GEF	Global Environment Facility
Ha	Hektari
HRK	Hrvatska kuna, nacionalna valuta, također i kn
HSHC	Hungarian State Holding Company
HŠ	Hrvatske šume d.o.o
IAS	Međunarodni računovodstveni standardi
IBRD	Međunarodna banka za obnovu i razvoj
IUFRO	Međunarodna organizacija šumarskih istraživačkih organizacija
JBRŠ	Jednostavna biološka reprodukcija šuma
KEC	Projekt očuvanja krških ekosustava
kn	Hrvatska kuna, nacionalna valuta, također i HRK
LVM	Latvijas Valsts Mezi, latvijsko državno šumarsko trg. društvo
Lj.r.	Ljudski resursi
m. sc.	Magistar znanosti
m ³	Kubični metri
MPŠ	Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva, Hrvatska
NGO	Nevladina udruga
ÖBf	Österreichische Bundesforste AG, austrijsko državno šumarsko trg. društvo
OKFŠ	Fond Vlade RH za zaštitu šuma, prikuplja se od korporativnih dobiti po stopi od 0,07 % za sva poduzeća registrirana u Hrvatskoj.
PBRŠ	Proširena biološka reprodukcija šuma
SBU	Strateška poslovna jedinica
SIDA	Švedska međunarodna agencija za razvoj
TEV	Ukupna ekonomska vrijednost
ZA	Zelena Akcija



***Prilog 4 Izvještaj radnog paketa: Pregled
institucionalnog okvira za šumarstvo u
Hrvatskoj***



Prilog 5



Cilj

Razumijevanje vladinog institucionalnog okvira i okoline u kojima djeluju «Hrvatske šume».

Općeniti pristup

Kako bi se razumjela struktura državne administracije u vezi sa šumarskim sektorom, posebno sa «Hrvatskim šumama», pregledane su državne institucije kako bi se utvrdili postojeći odnosi sa šumarstvom. Očito je da uglavnom svi zakoni, pravilnici i različiti propisi kao i odgovorna vladina tijela ministarstva, državne agencije ili institucije imaju određeni utjecaj na šumarstvo i aktivnost «Hrvatskih šuma». Zbog tog razloga i zbog djelotvornosti posla upotrijebljen je usko fokusirani sustav kako bi se otkrila i istražila sadašnja situacija.

Opće značajke državne administracije

Centralna vlada Republike Hrvatske

Vlada Republike Hrvatske je nacionalna izvršna snaga prema Ustavu Republike Hrvatske. U skladu s Vladinim zakonom Vlada Republike Hrvatske provodi aktivnosti koje su vezane uz izvršavanje politike odobrene od Sabora.

Vlada se sastoji od Predsjednika, Zamjenika predsjednika, ministara i ostalih članova i ima kolektivnu odgovornost svih ministarstava. Predsjednika vlade postavlja i razrješuje Predsjednik Republike. Zamjenika premijera, ministre i ostale članove Vlade postavlja i razrješuje Predsjednik Republike na prijedlog premijera. Ministarstva Republike Hrvatske uključuju:

- Ministarstvo obrane
- Ministarstvo za javne radove, obnovu i graditeljstvo
- Ministarstvo financija
- Ministarstvo vanjskih poslova
- Ministarstvo unutarnjih poslova
- Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva
- Ministarstvo kulture
- Ministarstvo gospodarstva
- Ministarstvo prosvjete i športa
- Ministarstvo zdravstva
- Ministarstvo hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata
- Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave
- Ministarstvo rada i socijalne skrbi
- Ministarstvo pomorstva, komunikacija i veza
- Ministarstvo znanosti i tehnologije
- Ministarstvo turizma
- Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja
- Ministarstvo za europske integracije
- Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo



Sljedeća ministarstva imaju odlučni utjecaj na šumarstvo i «Hrvatske šume»:

- Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva
- Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja
- Ministarstvo financija
- Ministarstvo gospodarstva
- Ministarstvo unutarnjih poslova

Uz ministarstva, koordinacije i komisije pomažu radu Vlade i uključuju:

- Koordinacija za društvene djelatnosti i ljudska prava
- Koordinacija za gospodarstvo
- Koordinacija za unutarnju i vanjsku politiku
- Koordinacija za područja od posebne državne skrbi
- Kadrovska komisija
- Administrativna komisija
- Povjerenstvo za upravljanje imovinom
- Koordinacija za prevenciju kriminala
- Komisija za odnose s vjerskim zajednicama

Članovi odbora i komisija su članovi Vlade. U pogledu šumarstva sljedeći odbori su posebno važni:

Koordinacija za gospodarstvo

Predsjedavajući je zamjenik premijera, članovi su ministar financija, ministar gospodarstva, ministar poljoprivrede i šumarstva i ministar zaštite okoliša i prostornog uređenja.

Povjerenstvo za upravljanje imovinom

Predsjedavajući je premijer, članovi su ministar obrane, ministar unutarnjih poslova, ministar pravosuđa, ministar javnih radova, obnove i graditeljstva i ministar poljoprivrede i šumarstva.

Vlada je ovlastila ovu komisiju da provodi sve vlasničke aktivnosti vezane uz šume u ime Države od 2000. godine.

Program Vlade

Vladin program daje neke smjernice za rekonstrukciju «Hrvatskih šuma»:

*..... **Decentralizacija vladinih funkcija** i veća financijska moć lokalnih zajednica će omogućiti upotrebu potencijalne energije nacije kako bi se prebrodili glavne poteškoće u gospodarstvu, obrazovanju, kulturi i socijalnoj sferi u što kraćem vremenu.*

Promjene u socijalnoj sferi** će znatno doprinijeti kvaliteti života građana. Prioriteti su ekonomski rast i razvoj s posebnim težištem na rastu društvenog proizvoda i izvoza i bržoj stopi zaposlenosti. **Zakonski, financijski i organizacijski preduvjeti



razvijati će se paralelno s nužnom razinom zaštite prirode i okoliša i za učinkovitu uporabu prirodnih i prostornih resursa.

Ubrzat će se stopa **privatizacije i restrukturiranja**, podići će se investicijska sigurnost i **profitabilnost**, a tržišta roba, rada i kapitala će se poticati zakonskim i ostalim mjerama. Pristup Hrvatske europskim i svjetskim ekonomskim asocijacijama će pomoći **razvoju slobodne trgovine** i pojačati konkurentnost uz onemogućavanje monopola.

Politike proračuna i javnih financija će stvoriti uvjete za ekonomski razvoj. Smanjenje javne potrošnje i vladinih troškova će pomoći da se smanji porezni teret i izbalansira proračun. Redovito namirivanje inozemnih dugova i provođenje reforme zdravstvenog i mirovinskog sustava su od najvećeg prioriteta.

Različiti modeli upotrijebit će se za **restrukturiranje poduzeća** s tržišnim izgledima. Poduzeća se neće više sanirati tako da ne moraju plaćati poreze i doprinose. Vlada neće preuzimati dugove ili plaćati radnike neuspješnih poduzeća.

Subvencije i doznake iz vladinog proračuna poduzećima u pretežnom državnom vlasništvu i ostalim pravnim osobama će se smanjiti kao i investicije u neproizvodne aktivnosti uz izuzetak onih koje pridonose stvaranju boljih uvjeta općeg socijalnog razvoja.

Vlada će provoditi **mjere ekonomske politike** općenito i individualno pojačavajući tržišnu orijentaciju hrvatskog gospodarstva i promoviranjem brže tranzicije prema otvorenoj i slobodnoj tržišnoj utakmici između tržišnih subjekata. Osnovna linija Vladine aktivnosti će biti usredotočena na otvaranje prilika za jačanje poduzetništva, smanjujući administrativna i porezna opterećenja u tržišnom poslovanju i integraciju hrvatskog gospodarstva i tržišta u europski gospodarski okoliš. Mjere fiskalne politike će stvoriti uvjete za opće snižavanje cijena na hrvatskom tržištu barem do nivoa koji prevladava u susjednim zemljama tako povećavajući hrvatsku konkurentnost. Odljev novca iz Hrvatske će se smanjiti i stvorit će se nova radna mjesta.

Privatizacija u gospodarstvu će uključivati poduzeća i ostale pravne osobe u većinskom državnom vlasništvu i banke, a brzina privatizacije će se odrediti posebno za svako poduzeće i pravnu osobu.

Upravljanje državnim portfeljom, Fondom za privatizaciju, Hrvatskim zavodom za mirovinsko i zdravstveno osiguranje i Državnom agencijom za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka će biti kombinirano radi poboljšanja kvalitete i ekonomičnosti...

Institucije lokalne vlasti

Hrvatska je podijeljena u 21 županiju i 500 općina i gradova sa općinskim pravima. Županija ima skupštinu i vladu (poglararstvo) koju vodi predsjednik kojeg predlaže skupština, a skupština se bira javnim izborima.



Županije imaju svoje vlastite vlade izvan ministarstava. Lokalne administrativne jedinice su organizirane prema lokalnim uvjetima i tradicijama. Lokalna uprava nema direktnog utjecaja na šumarstvo i lovstvo i nije uključena u planiranje gospodarenja šumama i u ostale procedure državnog šumarstva. Županijska skupština je ovlaštena po Zakonu o šumama za izdavanje dozvola za čistu sječú radi prenamjene (npr. gradnja). Osim ovoga županijska skupština nema drugih operativnih veza sa šumarstvom.

Lokalne vlasti primaju naknadu od «Hrvatskih šuma» kao «šumski doprinos» koji se temelji na 2,5 % prihoda «Hrvatskih šuma», a iznosio je 25,7 milijuna kuna u 2000. godini.

Ministarstva Republike Hrvatske imaju regionalne urede na nivou županija koji prenose vladine inicijative. Ti su uredi nezavisni od županijske organizacije.

Županija koordinira interese svih svojih dijelova (općina i gradova) i potiče aktivnosti u smislu jednakog socijalnog i ekonomskog razvoja svih svojih dijelova i županije u cjelini.

Županija osniva javne ustanove i ostale pravne ustanove u skladu sa zakonom kako bi ostvarila zajedničke ciljeve općina, gradova i županije u cjelini. Samo kroz gospodarski dio županijskog ureda može se naći veza sa šumarstvom. Ona ovisi o snazi šumarskog sektora u određenoj županiji.

Administracija županije financira se dijelom iz državnog proračuna, a dijelom iz proračuna županija. Općine i gradovi sa pravima općina nemaju regionalnih ureda.

Administrativni zadaci i aktivnosti vezani uz šumarstvo

Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva

Ministar je gosp. Božidar Pankrećić, zamjenik ministra je gosp. Tomislav Ledić, a pomoćnik ministra gosp. Rendulić vodi Upravu šumarstva i lovstva.

Uprava šumarstva i lovstva se dijeli u dva dijela:

- Odjel za potrajno gospodarenje šumama i lovstvo
- Odjel za zaštitu šuma

Uprava šumarstva i lovstva

Uprava šumarstva i lovstva predstavlja kompetenciju države. Odgovorna je za izradu nacрта zakona i pravilnika, zastupa državu u provođenju međunarodnih ugovora i konvencija i nadzire poslove i aktivnosti tijela u državnoj administraciji na nivou županija i grada Zagreba.

Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva nadzire zakonitost poslovanja «Hrvatskih šuma». Ono donosi mjere u vezi s davanjem koncesija i lovozakupa, rješava



administrativne probleme, daje stručne savjete i obavlja administrativne i stručne aktivnosti u okviru svojeg djelokruga.

Odjel za potrajno gospodarenje šumama i lovstvo

Odjel za potrajno gospodarenje šumama i lovstvo u svezi sa šumarstvom:

- nadzire zakon, akte i ostale pravilnike u svojem djelokrugu;
- radi na izradi nacрта propisa u području potrajnog gospodarenja šumama, šumarske ekologije;
- nadzire izvršenje međunarodnih konvencija i ugovora;
- predstavlja državu u području planiranja gospodarenja šumama
- sudjeluje u radu međunarodnih institucija koje se bave zaštitom i poboljšanjem prirode i okoliša;
- nadzire administrativne i stručne poslove u vezi sa Šumskogospodarskom osnovom područja, gospodarskom osnovom g.j., programima za gospodarenje šuma i godišnjim planovima;
- nadzire stanje ekologije šuma, stanje šuma i šumskog zemljišta i njihovih općekorisnih funkcija
- poduzima mjere za poboljšanje statusa i inicira rješavanje problema u ranije spomenutim područjima;
- osigurava podloge za pripremanje tehničke dokumentacije za akcije i uključeno je u odobravanje studija o utjecaju na okoliš;
- izražava svoje mišljenje i objašnjenja o provođenju zakona.

U svezi s lovstvom:

- priprema nacрте pravilnika;
- nadzire izvršenje međunarodnih konvencija i ugovora i priprema planove lovstva;
- nadzire administrativne i stručne aktivnosti u vezi s izvršenjem propisa lovnogospodarske osnove, programe za uzgoj i zaštitu divljači;
- vodi brigu o prirodnim uvjetima vrsta, zaštiti divljači i zaštiti njihovog prirodnog okoliša i poduzima potrebne mjere;
- nadzire stanje u području lovstva u vezi s lovištima i uzgajalištima divljači i predlaže rješenja;
- vodi računa o pridržavanju zakona, propisa i ostalih akata u području koncesije lovnih prava;
- potiče javna nadmetanja, sastavlja ugovore o gospodarenju lovištima i nadgleda njihovu realizaciju;
- pruža stručne savjete i objašnjenja.

Odjel za zaštitu šuma:

- uključen je u pripremu pravilnika i ostalih akata iz područja zaštite bilja u šumarstvu, zaštite genofonda šumskih vrsta, zaštite od šumskih požara, proizvodnje šumskog sjemena i sadnica;
- usklađuje rad organizacija koje provode dijagnozu i prognozu zdravstvenog stanja šuma;



- surađuje s međunarodnim organizacijama u svezi s ranije spomenutim područjima;
- poduzima neke mjere i predlaže mjere suzbijanja u zaštiti ekosustava;
- usklađuje rad županijskih ureda u zaštiti državnih i privatnih šuma od štetnih bolesti i kukaca i u zaštiti od šumskih požara;
- bavi se ostalim stručnim i administrativnim aktivnostima iz svog djelokruga;
- daje stručna mišljenja i objašnjenja o provođenju zakona.

Propisi

Osnovni propisi koji se odnose na šumarstvo i lovstvo je Zakon o šumama (NN 52/90; 5/91; 9/91; 61/91; 26/93 i 76/93), Zakon o lovu (NN 10/94 i 29/99), Zakon o vodama (NN 107/95), Zakon o zaštiti prirode (NN 30/94 i 72/94), Zakon o zaštiti bilja (NN 10/94 i 19/94), Pravilnik o uređivanju šuma, Zakon o šumskom sadnom materijalu (NN 11/97 i 121/97).

Prema administrativnoj i ekonomskoj reformi prijedlog novog zakona o šumama je u fazi predlaganja.

Funkcije i ovlasti

Uprava nema direktni utjecaj na šumarsku i lovnu inspekciju. Djelatnosti inspekcije preseljenje su iz kompetencije Ministarstva prije tri godine u nezavisni Državni inspektorat koji je direktno odgovoran Kabinetu Premijera. Planira se da se šumarska i lovna inspekcija u skoroj budućnosti ponovo presele iz Državnog inspektorata u Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva.

Odnosi s «Hrvatskim šumama»

Odnosi između Ministarstva poljoprivrede i šumarstva i «Hrvatskih šuma» nemaju nikakvih elemenata direktne komande ili podređenosti. «Hrvatske šume» su nezavisno javno poduzeće koje daje informacije Ministarstvu i traži dozvole za različite profesionalne aktivnosti. Ministarstvo nema nikakvog utjecaja na financijska pitanja. Odnos između Ministarstva i «Hrvatskih šuma» temelji se na sljedećim temama:

- pitanja vezana uz zaštitu šuma i zaštitu od šumskih požara
- pitanja vezana uz sjeme, sadnice i ostali šumski sadni materijal
- registracija sjemenskih sastojina
- dozvole za promet šumskim sadnim materijalom
- odobrenje planova vezanih uz šumski sadni materijal.

Odluke Ministarstva podržava Povjerenstvo koje radi pod pokroviteljstvom Uprave za šumarstvo i lovstvo. Članovi Povjerenstva su:

- predstavnik Ministarstva (predsjednik)
- predstavnik Šumarskog fakulteta
- predstavnik Šumarskog instituta

Povjerenstvo ocjenjuje molbe i daje prijedloge za prihvaćanje. Dozvole i odluke potpisuje Ministar.



Srednjoročne (10 godišnje) gospodarske osnove izrađuju «Hrvatske šume». Upravni odbor kontrolira osnove i daje ih na odobrenje Ministarstvu. Ministar potpisuje gospodarske osnove. Godišnji planovi gospodarenja odobrava Upravni odbor «Hrvatskih šuma». Realizaciju osnova gospodarenja i godišnjih planova kontrolira državna inspekcija.

Ministarstvo pokazuje indirektni utjecaj kroz:

- šumarsko zakonodavstvo koje propisuje načine gospodarenja i strukture unutar «Hrvatskih šuma»
- Ministar je predsjednik Upravnog odbora «Hrvatskih šuma»

Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja

Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja upravlja zaštitom okoliša, zaštitom prirode, prostornim uređenjem i graditeljstvom. Uprava za zaštitu prirode je odjel koji ima utjecaja na šumarstvo Republike Hrvatske. Sadašnja struktura Uprave za zaštitu prirode je sljedeća:

- Odjel za zaštitu biološke i krajobrazne raznolikosti
- Odjel za očuvanje prirodnih vrijednosti
- Odsjek za zaštićena područja
- Odsjek za zaštitu nežive prirode
- Odsjek za održivo korištenje prirodnih dobara

Odsjek za zaštićena područja je odgovoran za sva zaštićena područja u zemlji. Područja zaštićene prirode su kategorizirana u skladu sa IUCN normama na sljedeći način:

- nacionalni park
- park prirode
- strogi rezervat
- specijalni rezervat
- park-šuma
- zaštićeni krajolik
- spomenik prirode
- spomenik vrtne arhitekture
- pojedinačna biljna ili životinjska vrsta

Mjesta zaštićene prirode se klasificiraju:

- od međunarodnog značenja
- od nacionalnog značenja
- od lokalnog značenja

Nacionalni parkovi

«Hrvatske šume» ne gospodare šumama u nacionalnim parkovima kojima gospodari Uprava za nacionalne parkove Ministarstva zaštite okoliša. Napetosti između zaštite prirode i gospodarenja šuma nastaju posebno u kategoriji parka prirode. Izdaju se pravilnici o mjerama gospodarenja i zaštite. Svi nacionalni parkovi imaju takve pravilnike, a za neke parkove prirode pravilnici u fazi izrade.



Ime	Površina km ²	Godina osnutka
Plitvička Jezera	295	1949
Paklenica	102	1949
Risnjak	64	1953
Mljet	54	1960
Kornati	234	1980
Brijuni	36	1983
Sjeverni Velebit	100	1995
Krka	109	1985

Ukupna površina nacionalnih parkova je 994 km² od čega je 237 km² (23,8 %) more/voda.

Parkovi prirode

Parkovima prirode gospodare «Hrvatske šume». Postoje napetosti između prioriteta zaštite prirode i prioriteta gospodarenja šumama u tim područjima. Izdaju se pravilnici o mjerama zaštite i gospodarenja. Svi nacionalni parkovi imaju takve pravilnike, a za neke parkove prirode pravilnici u fazi izrade.

Ime	Površina km ²	Godina osnutka
Kopački Rit	178	1967
Medvednica	228	1981
Velebit	2000	1981
Biokovo	195	1981
Telaščica	67	1988
Lonjsko Polje	506	1990
Samoborsko Gorje-Žumberak	333	1999
Učka	146	1999
Papuk	336	1999
Ostali	57	2000

Ukupna površina parkova prirode je 4046 km² od čega je 71 km² (1,8 %) voda/more. To predstavlja 40 % površine kojima gospodare «Hrvatske šume».

Propis

Zakon o zaštiti prirode propisuje propise u vezi s očuvanjem prirode. On regulira mjere, aktivnosti i institucije. Sadašnji Zakon o zaštiti prirode (NN 30/94 i 72/94) na snazi je od 23.4.1994. Nova verzija zakona je u pripremi. Kako bi se razumjela situacija potreban je kratak pregled Zakona.

Kategorije zaštićenih područja su u skladu s IUCD normama. U odnosu na šumarske aktivnosti:



- u **nacionalnim parkovima** dozvoljene su aktivnosti koje ne ugrožavaju primarno stanje prirode, ekonomsko iskorištavanje prirodnih resursa je zabranjeno;
- u **parkovima prirode** dozvoljene su aktivnosti i djelovanja koja ne ugrožavaju značajne karakteristike i funkcije parka.
- u **park šumama** (koje su prirodne ili posađene šume sa znatnom krajobraznom vrijednošću, namijenjene rekreaciji) dozvoljene su samo aktivnosti vezane uz njihovo održavanje i uređivanje.

Nacionalne parkove i parkove prirode proglašava Sabor Republike Hrvatske putem specijalnih zakona. Zaštita pojedinačnih biljnih i životinjskih vrsta proglašava Ministar zaštite okoliša i prostornog planiranja uz prethodno odobrenje Ministra poljoprivrede i šumarstva. Stroge i specijalne rezervate, park šume, zaštićene krajolike, spomenike prirode i vrtne arhitekture proglašava Županijska skupština ili Skupština grada Zagreba uz prethodno odobrenje Ministarstva.

Postoje niže kategorije zaštite kojima ne gospodari ni Uprava za nacionalne parkove niti «Hrvatske šume» već županijske skupštine ili Skupština grada Zagreba.

Funkcije ovlaštenja

Uredi nacionalnih parkova i parkova prirode zabranjuju ili dozvoljavaju aktivnosti u zaštićenom području. «Hrvatske šume» daju gospodarske osnove i godišnje planove gospodarenja na odobrenje institucijama zaštite prirode. Institucije zaštite prirode su uključene u procese planiranja u zaštićenim područjima.

Inspekciju provodi inspektor zaštite prirode i ostali inspektori u područjima svojih ovlasti. Inspekcija zaštite prirode nije dio centralizirane državne inspekcije, to je dužnost Ministarstva zaštite okoliša i prostornog planiranja. Inspektor posebno kontrolira:

- korištenje zaštićenih prirodnih objekata
- stanje prirode i primjenu mjera zaštite prirode
- primjenu uvjeta i izdanih dozvola

Ministarstvo gospodarstva

Organizacija i odgovornost

Ministarstvo gospodarstva je odgovorno za razvoj drvne industrije, ali praktično nema kapaciteta ili planova da potakne akciju. Ono predlaže da se odgovornost za razvoj drvne industrije vrati Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva.

Ministarstvo gospodarstva ima pet odjela:

- Uprava za energetiku i rudarstvo
- Uprava za industriju i privatizaciju
- Uprava za trgovinsku politiku i međunarodne gospodarske odnose
- Uprava za poticanje ulaganja
- Ravnateljstvo za robne rezerve



Uprava za energetiku i rudarstvo i Uprava za industriju i privatizaciju su uključene u pitanja koja se tiču drvne industrije i tim putem i sa šumarstvom.

Funkcije ovlaštenja

Cijene drveta su teoretski slobodne, ali u stvarnosti ih kontrolira Ministarstvo gospodarstva koje vodi cjenik koji se nije mijenjao nekoliko godina. To je svojevrsna podrška brojnim poduzećima u sektoru prerade drva, ali ne omogućuje prevladavanje uvjeta slobodnog tržišta. Ukoliko cijene rapidno rastu, Ministarstvo ima pravo intervenirati da zaustavi drastične promjene. Ukoliko «Hrvatske šume» žele povećati cijenu moraju to opravdati kod Ministarstva.

Izvoz oblovine se kontrolira tako da se oblovina može prodavati na javnim nadmetanjima. Komisija, u kojoj su članovi iz Ministarstva gospodarstva, Ministarstva poljoprivrede i šumarstva i «Hrvatskih šuma» i koja je prisutna tijekom cijelog nadmetanja, izabire najbolju ponudu i dozvoljava prodaju drveta. Izvozi se manje od 10 % oblovine.

Odnosi s «Hrvatskim šumama»

Osnovni odnos je definiran odgovornošću Ministarstva za razvoj drvne industrije, a što ono ispunjava. Sve promjene prema kretanju ka slobodnom tržišnom formiranju cijena značajno će utjecati na sektor prerade drva. Ukoliko se mehanizam određivanja cijena ukine i odgovornost za razvoj te industrije se prebaci na Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva tada će Ministarstvo gospodarstva imati samo minimalni utjecaj i odnos s «Hrvatskim šumama».

Ministarstvo financija

Organizacija i odgovornost

Gospodarski odjel Ministarstva je odgovoran za kontroliranje javnih poduzeća uključujući i «Hrvatske šume». Ministarstvo skuplja kvartalne podatke i izvještaje od poduzeća. Ministarstvo priprema godišnje financijsko izvješće za Vladu.

U Planu Vlade Republike Hrvatske šumarstvo se spominje samo u jednoj rečenici u svezi s zaštitom okoliša bez posebne izjave, a drvna industrija nije zadatak programa. To pojašnjava težinu ovih grana u nacionalnoj ekonomiji.

Odnosi s «Hrvatskim šumama»

Osim sakupljanja podataka Ministarstvo ima praktično samo jedan direktni kontakt s «Hrvatskim šumama». Porezni odjel Ministarstva određuje svake godine plaćanje javnih poduzeća za državni proračun. To plaćanje nije dividenda od profita. «Hrvatske šume» ne plaćaju nikakav porez već samo iznos koje odrede porezne vlasti. Iznos te obaveze bio je 10 milijuna kuna posljednjih godina. Oni su mišljenja da je uplata



«Hrvatskih šuma» u državni proračun jedna vrsta skrivenog poreza zbog doprinosa od 0,07 % koji poduzeća uplaćuju od svojeg godišnjeg prihoda.

Ministarstvo ne kontrolira prikupljanje i korištenje financijskih sredstava koja se rezerviraju ili skupljaju iz različitih izvora za obnovu šuma i nova pošumljavanja.

Ministarstvo financija redovito pokušava napraviti reviziju u javnim poduzećima. U većini slučajeva oni se odupiru. Općenito predstavnik Ministarstva opisuje «Hrvatske šume» kao poduzeće sa slabom djelotvornošću posebno po pitanju računovodstva.

Ministarstvo unutarnjih poslova

Ministarstvo nije posjećeno; informacije su skupljene u «Hrvatskim šumama».

Ministar unutarnjih poslova odgovoran je za primjenu zaštite od požara. Unutar Ministarstva, Odjel za zaštitu od požara je odgovorna administrativna jedinica. Budući da su velike šumske površine ugrožene od šumskih požara, posebno na kršu, Ministarstvo i «Hrvatske šume» na ovom području vrlo usko surađuju.

Suradnja ima težište posebno na izgradnji šumskih cesta i ostalih šumskih instrumenata prevencije, kao što su to protupožarne promatračnice. U rano proljeće, prije sezone požara, Ministarstvo posjećuje objekte za zaštitu od požara i ispituje njihovo stanje. Sve preventivne investicije u državnim šumama financiraju «Hrvatske šume». Gašenje požara provodi Državna vatrogasna služba i lokalne vatrogasne brigade.

Ukoliko dođe do požara širih razmjera «Hrvatske šume» to javljaju Ministarstvu. Manji požari se ne prijavljuju.

Državni inspektorat

Organizacija i odgovornost

Državni inspektorat osnovao je Sabor Republike Hrvatske krajem 1997. godine. To je nezavisno tijelo koje funkcionira na temelju Zakona o državnom inspektoratu. Državni inspektorat odgovoran je Vladi. Glavnog inspektora postavlja Vlada.

Županije i općine u praksi ne provode inspekcijske aktivnosti.

U prvoj fazi svog postojanja Državni inspektorat je preuzeo inspekcijske aktivnosti za 12 različitih inspekcija:

- tržište
- turizam
- uzgoj stoke
- šumarstvo
- vinarstvo
- morsko i slatkovodno ribarstvo



- električna energija
- rudarstvo
- posude pod tlakom
- zaštita na radu i zdravstvo

Razlog organiziranja posebnog tijela vladine administracije je bio ujedinjenje inspekcijskih aktivnosti u jednu organizaciju. Struktura organizacije je kako slijedi:

Glavni inspektor

- Pravni i normativni odjel
- Odjel za drugostepene poslove

Pomoćnici glavnog inspektora vode uprave i inspekcije:

- Uprava općih poslova
- Uprava nadzora u području prometa robe i usluga

Uprava nadzora u području poljoprivrede i šumarstva

- Sekcija za vinarstvo, ribarstvo i stočarstvo
- Sekcija za šumarstvo i lovstvo
- Uprava nadzora kakvoće proizvoda s uvjerenjem
- Uprava nadzora u području rada i zaštite na radu
- Uprava nadzora u području elektroenergetike, rudarstva i posuda pod tlakom
- Uprava nadzora u postupanju i unapređenju rada

Organizacija ima 5 lokalnih jedinica koje su specijalizirane prema težištima gospodarske aktivnosti. Regionalni uredi su u Rijeci, Splitu, Osijeku, Varaždinu i Zagrebu.

Inspektori su specijalizirani prema različitim profesijama. Inspektori za šumarstvo i lovstvo se klasificiraju kao gospodarski inspektori. Oni su odgovorni za inspekciju šumarstva i lovstva, šumskog sjemena i šumskog sadnog materijala. Inspektori su ovlaštene da nadgledaju između ostaloga šume i svu poslovnu dokumentaciju. Radi uklanjanja nepravilnosti u poslu koji kontrolira, inspektor može izdati nalog za uklanjanje pronađenih nepravilnosti uz termin u kojem one moraju biti uklonjene. Inspektor je nezavisan u obavljanju inspekcijske kontrole. Zakon specificira kazne za prekršaje koji se mogu odnositi na poduzeća ili fizičke osobe.

Šumarska i lovna inspekcija

Gospodarska inspekcija u području šumarstva i lova provodi kontrolu na temelju zakonskih regulativa. Područje aktivnosti i kompetencije šumarske i lovne inspekcije propisuje Zakon o šumama (NN 52/90), Zakon o šumskom sjemenu i šumskom sadnom materijalu (NN 68/98), Zakon o zaštiti prirode (NN 30/94), Zakon o lovu (NN 10/91) i Zakon o zaštiti od požara (NN 58/93).



Rad inspekcije sastoji se u primjeni stalne kontrole u sljedećim područjima:

- gospodarenje šumama i šumskim zemljištem
- kontrola provedbe propisa Šumskogospodarske osnove područja, osnove gospodarenja gospodarskih jedinica i programima za gospodarenje šumama
- koordinacija šumskih i lovnogospodarskih osnova na regionalnoj razini
- upotreba nadoknada za prenesena ili ograničena prava koja se tiču šume i šumskog zemljišta
- proizvodnja sjemena i šumskog sadnog materijala
- mjere poduzete u zaštiti zdravstvenog stanja šuma
- mjere poduzete u zaštiti šuma od požara
- provedba prava lova i zaštita prirode
- pridržavanje ratificiranih međunarodnih sporazuma u šumarstvu i lovstvu
- trgovanje šumarskih i lovačkih proizvoda na domaćem tržištu, uvozu, izvozu i tranzitu.

Odnosi sa «Hrvatskim šumama»

Državni inspektorat kontrolira aktivnosti «Hrvatskih šuma» prema gore navedenim aspektima. Mišljenje predstavnika Inspektorata je da tradicionalni šumarski sustav treba dodatne resurse i da nije djelotvoran. Čvrste i brze promjene potrebne su da bi vodile šumarstvo prema djelotvornoj ekonomiji. «Hrvatske šume» trebaju se organizirati samo oko temeljnih djelatnosti kao iskorištavanje šuma, prodaja drva, uzgajanje šuma itd. Sve dodatne djelatnosti kao kopanje minerala, lov itd. trebaju se privatizirati.

Zaključci/Preporuke

Zaključci

- Institucionalne karakteristike hrvatskog šumarskog sustava imaju neke karakteristike planske ekonomije (npr. javna poduzeća, vladin utjecaj na cijenu drveta).
- Vlasnička prava u ime Države se ostvaruju uz ovlaštenja Povjerenstva za upravljanje imovinom. Svi predmeti koji se tiču šuma i šumskog zemljišta, a odnose se na vlasnička prava trebaju imati dozvolu ovog Povjerenstva (npr. krčenje, prenamjena šumskog zemljišta).
- Neki aspekti upravljanja imovinom otkriveni su u Ministarstvu financija kao tromjesečno sakupljanje podataka i izvještaj za Vladu svake godine. Godišnje plaćanje «Hrvatskih šuma» za državni proračun određuje Ministarstvo.
- Ministarstva imaju kompetencije na temelju zakona da kontroliraju zakonitost i neke aktivnosti «Hrvatskih šuma» i da poduzmu neke mjere kao zaštita šuma od požara. Ministarstva ne utječu na aktivnost «Hrvatskih šuma» direktno.



- Administracije županija nisu uključene u šumarska pitanja. Kao posljedica, lokalna administracija i javnost nemaju praktično nikakvog utjecaja na šumarstvo.
- Privatno šumarstvo ne dobiva nikakvu javnu ili državnu pomoć. Ne postoje udruge privatnih šumovlasnika
- Nisu primijećene aktivnosti u šumarstvu u vezi s procesom europskih integracija.
- Gospodarenje šuma i ostale aktivnosti kontrolira nezavisni Državni inspektorat. Inspektor može izdati nalog kojim naređuje ispravljanje nepravilnosti.
- «Hrvatske šume» kao javno poduzeće imaju autonoman položaj u hrvatskom gospodarstvu (npr. monopol na gospodarenje šumama u državnom vlasništvu, ne plaćaju porez, isključen je bankrot itd.). Samo u ograničenom stupnju mogle bi se smatrati komercijalnim poduzećem.
- Šumarstvo što se tiče prostornog planiranja je dobro razvijeno. Prostorne planove (planovi razvoja) za Republiku Hrvatsku donosi Sabor. Regionalne prostorne planove odobrava Skupština Županije. Srednjoročne šumskogospodarske osnove potpisuje Ministar poljoprivrede i šumarstva, a godišnje planove «Hrvatskih šuma» odobrava Upravni odbor.
- Očuvanje prirode je od sve većeg značenja u šumarstvu. Posebno u parkovima prirode i zaštićenim područjima sa velikim udjelom državnih šuma nova situacija bi mogla dovesti do sukoba između šumarstva i zaštite prirode. Kako bi se smanjili troškovi i gubici moguće je financiranje od strane države.

Preporuke:

- Novi zakon o šumama i zaštiti prirode je u pripremljenoj fazi. Paralelno s tim izrađuje se nacrt šumarske nacionalne politike. Naglašava se da se treba ustanoviti okruženje za učinkovito gospodarenje šumama, a u isto vrijeme bi se zadržale vrijedne šumarske tradicije.
- Podjela odgovornosti vezanih uz šumarstvo između ministarstava traži pažljivu analizu. Ukoliko će šumarstvo kontrolirati nekoliko vladinih institucija moglo bi se dogoditi da dođe do suparništva među ministarstvima. Sustav bi trebao biti što jednostavniji. Upravljanje imovinom (od strane upravitelja šuma) je najbolje oruđe za to rješenje. Mora se razmotriti i sustav profesionalnog upravljanja imovinom.
- Treba ispitati koje se djelatnosti «Hrvatskih šuma» mogu opisati kao neprofitne. Neke od tih djelatnosti su dio profesionalnog posla (vezane uz posao, komercijalne) ali neke od njih mogu se opisati kao servisne funkcije za javnost. Ove posljednje trebale bi se financirati iz državnog proračuna (vizija Državne uprave za šume).



- Nužno je precizno definirati odnose između očuvanja prirode i šumarstva. Svaki odnos koji postavlja dvostruku situaciju (komercijalna aktivnost ili zaštićeno područje) je žarište sukoba. Upravitelj državnih šuma također pripada tržištu pa stoga bilo kakva ograničenja, gubici i dodatni troškovi smanjuju njegovu profitabilnost i konkurentnost. Ta ograničenja i sve ostale javne neprofitne aktivnosti moraju biti refundirane.
- Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva je odgovorno za realizaciju relevantnih zakona. Ministarstvo trenutno ima samo indirektnu mogućnost kontrole gospodarenja šuma. Predlaže se za razmatranje da šumarska inspekcija bude dio uprave za šume.
- Treba se završiti sa direktnim utjecajem na cijene. Promocija drvne industrije treba indirektno alate u tržišnoj ekonomiji.
- Po pitanju gospodarenja i planiranja šumarstva mora biti poštivan lokalni javni interes.
- Restrukturiranje «Hrvatskih šuma» imati će utjecaj na cjelokupni šumarski sektor Republike Hrvatske. Zbog toga se predlaže da se u obzir uzme i aspekt privatnog šumarstva.

Popis sugovornika

Ms Jela Bičandžija	Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva
Ms Stella Šatalić	Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja
Mr Ivan Ištok	Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva
Mr Branko Guštin	Ministarstvo gospodarstva
Mr Ivica Balogović	Ministarstvo financija
Mr Jenčić	Ministarstvo financija
Mr Branko Jordanić	Državni inspektorat
Mr Peter Jurjević	“Hrvatske šume”
Mr. Ledinski	“Hrvatske šume”
Mr Josip Kraljičković	Zagrebačka županija
Ms Suzana Trninić	Zagrebačka županija

Dokumenti korišteni za izvještaj

1. Program Vlade Republike Hrvatske
2. Zakon o šumama Republike Hrvatske
3. Zakon o zaštiti prirode
4. Projekt zaštite i očuvanja obalnih šuma, Aneks C, Šumarstvo i drvnoindustrijski sektor u Hrvatskoj
5. Vladina odluka o davanju ovlasti za upravljanje i raspolaganje imovinom RH Povjerenstvu za upravljanje imovinom



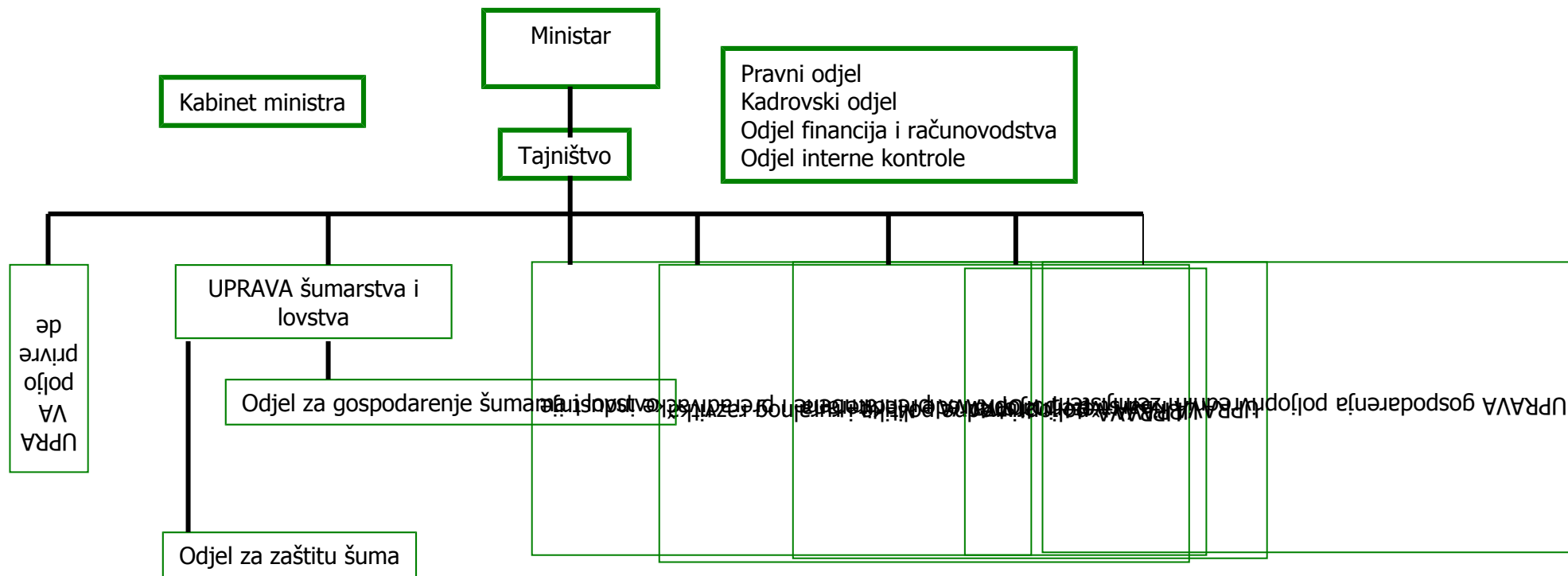
6. Zakon o državnom inspektoratu
7. Materijal s informacijama koje je izdao Državni inspektorat
8. Organizacijske sheme Ministarstva i drugih institucija
9. Web stranice Ministarstva i državnih institucija

Prilozi (Sheme)

- | | |
|----------|---|
| Prilog 1 | Organizacija Ministarstva poljoprivrede i šumarstva |
| Prilog 2 | Organizacija Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja |
| Prilog 3 | Organizacija Ministarstva gospodarstva |
| Prilog 4 | Odnosi između državnih organizacija i "Hrvatskih šuma" |
| Prilog 5 | Organizacija Zagrebačke županija |

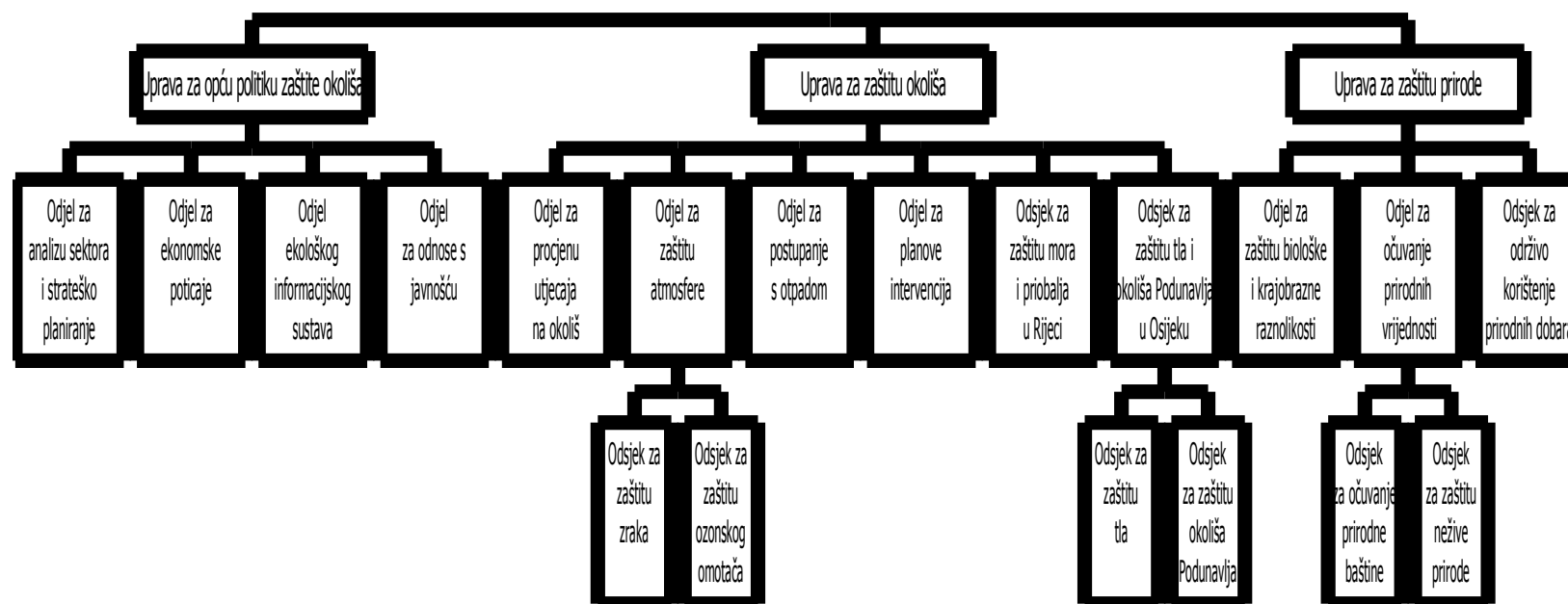


Prilog 1 Organizacija Ministarstva poljoprivrede i šumarstva



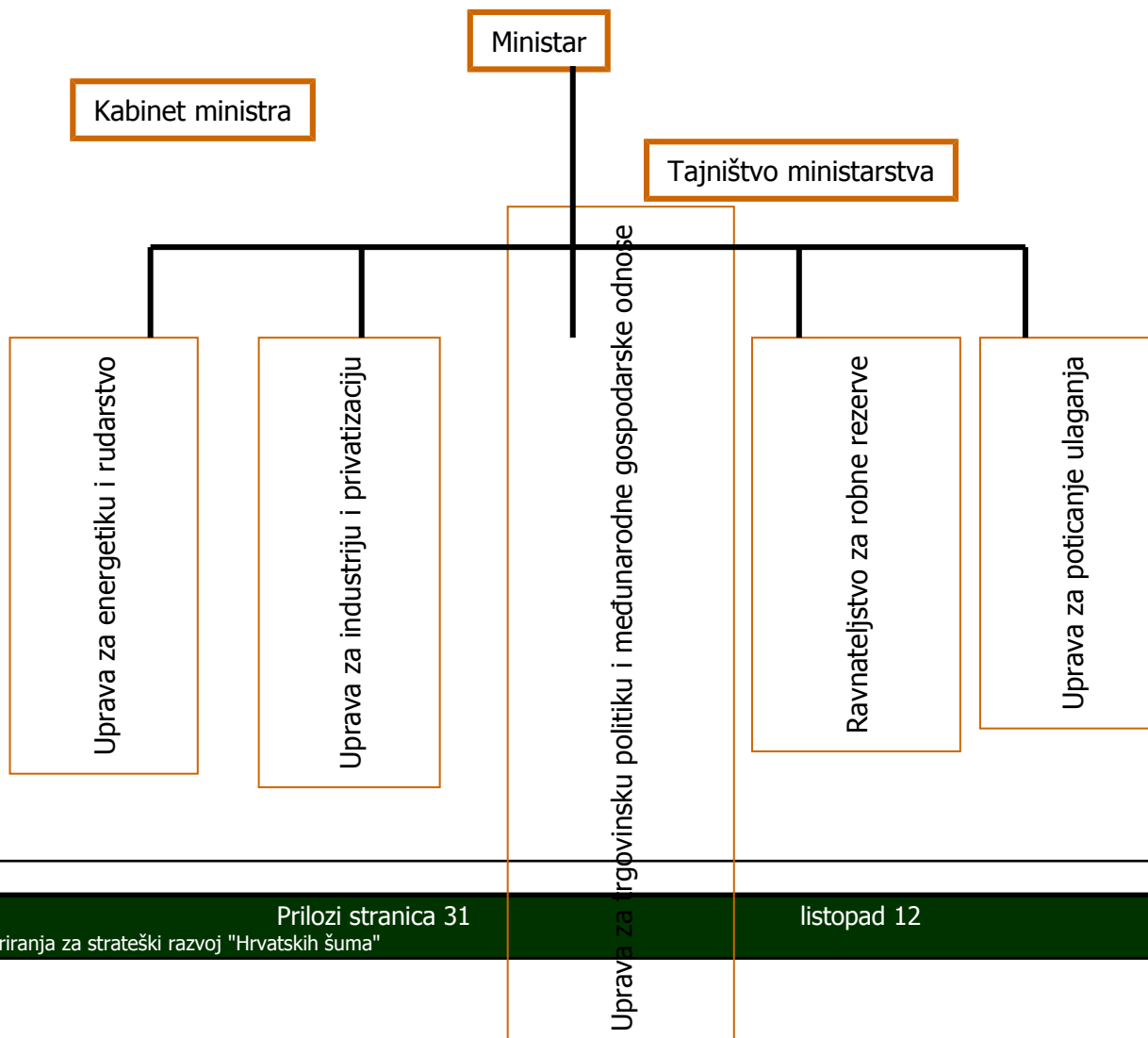


Prilog 2 Organizacija Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja





Prilog 3 Organizacija Ministarstva gospodarstva





Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva

Šumarstva

kontrola, odobravanje osnova, ostala pitanja vezana uz šumarstvo

na ZOŠ-u

Coillte

Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja

Ujedinjeni jeftiniji oko upravljanjem zaštićenim objektima

Prilozi Konačnom izvještaju

Ministarstvo gospodarstva

Prilog 4

Odnosi između državne uprave i "Hrvatskih šuma"

Ujedinjeni jeftiniji

Ministarstvo financija

Praćenje i donošenje odluke o plaćanju u proračun

Ministarstvo unutarnjih poslova

Suradnja u protupožarnim mjerama I ulaganjima

Državni inspektorat

Kontrola djelovanja

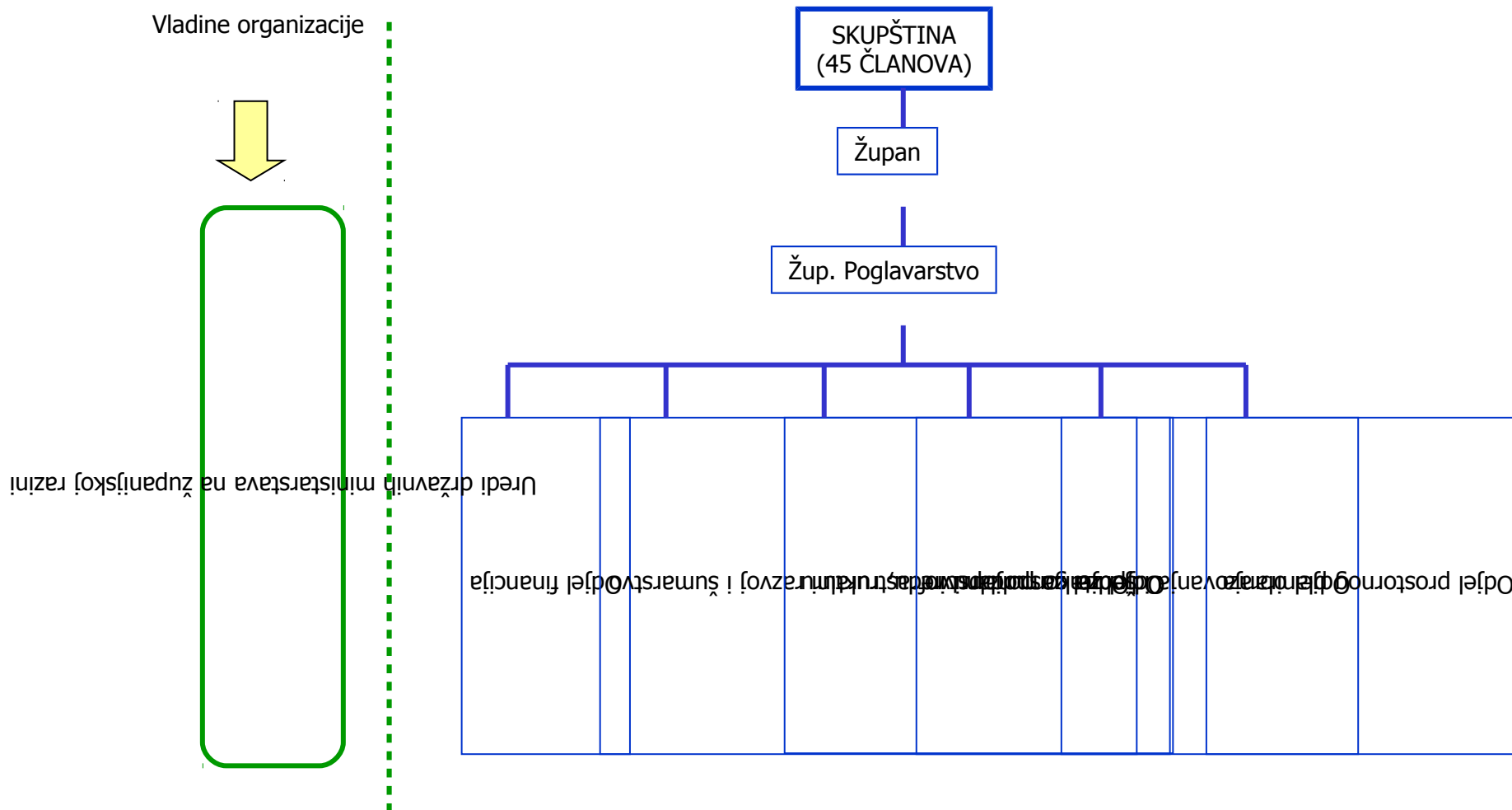
Lokalna uprava
Županija

Nema ovlasti po pitanjima šumarstva

"H
r
v
a
t
s
k
e
š
u
m
e"



Prilog 5 Organizacija tipične županije





Prilog 6 Izvještaj radnog paketa: Pregled šumarske politike i zakonodavstva u Hrvatskoj





Opći pregled

Ciljevi ovog elementa studije su:

- ispitati sadašnju pravnu strukturu "Hrvatskih šuma" i implikacije stvaranja komercijalnog šumarskog poduzeća koje je pravno neovisno od Države;
- voditi računa o drugim zakonima koji ozbiljno narušavaju bilo njegove poslove ili politike;
- ispitati strukturirani odnos između Poduzeća i Države a naročito njegov odnos s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva (MPŠ);
- predložiti novo strukturirani odnos koji odgovara promijenjenom (pravnom) zakonskom statusu "Hrvatskih šuma";
- dobiti inpute od ključnog osoblja unutar "Hrvatskih šuma" i Ministarstva poljoprivrede i šumarstva, te drugog takvog osoblja, ili organizacija koje se čini umjesnim, o pitanjima koja se odnose na takve promjene;
- razmotriti strukturne i pravne opcije koje su podesne za postizanje ciljeva studije te ih ocijeniti u kontekstu državne šumarske politike za razvoj "Hrvatskih šuma";
- predložiti konačnu šumarsku politiku i pravne strategije u tu svrhu;

Pristup

Primijenjeni pristup bio je da se izvrši pregled sadašnjeg zakonodavstva i glavnih interesnih skupina da bi se bolje shvatio kontekst u kojem djeluju HŠ i kako na ove interesne skupine utječe sadašnje zakonodavstvo te kako oni vide budućnost.

22. studenog 2001., načinjena je prezentacija Poslovnom odboru "Hrvatskih šuma" i u prosincu je održan niz seminara s različitim grupama;

- Šumarskim institutom
- Sindikatima
- Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva (uključujući ostale mjerodavne državne organe)
- Upraviteljima uprava "Hrvatskih šuma"
- Srednjom razinom posloводства u Direkciji "Hrvatskih šuma" .

Velik broj gore spomenutih sastanaka se bavio upoznavanjem sadašnjeg pravnog statusa poduzeća, te odvijanjem politika i radnji usmjerenih na stvaranje novog pravnog i operativnog statusa poduzeća, s kojim se ova studija prvenstveno bavi. Pored toga, njihova je svrha bila poticanje iznošenja zapažanja i mišljenja o



pretpostavkama za promjenu koje su potrebne "Hrvatskim šumama", uključujući njihov specifičan odnos s Državom.

Priznajem da velik dio strukturne konfiguracije i poslovnih metoda i postupaka potječe još iz vremena prije 1990. godine, kad je donesen Zakon o šumama kako bi učinio važećim nove državne strukture za upravljanje s državnim poduzećima. Ovaj zakon je zato polazna točka.

Potreban je komentar za jednu bitnu karakteristiku. Odluka Vlade je da stvori jedinstveno šumarsko poduzeće za gospodarenje sa svim šumama i tome srodnim aktivnostima. Pošto je to očito isključivo stvar Vlade ova studija to mora prihvatiti u okviru predmeta za koje je nadležna. Neovisno od ove odluke, tamo gdje postoje moguće nedosljednosti između te odluke i stvaranja komercijalnog šumarskog poduzeća ja ću se na njih osvrnuti. Inače, predložio bih druge moguće konfiguracije, ako je podesno, kako bih pomogao eventualnim razmatranjima ovog predmeta u budućnosti.

Zakon

Glavni zakonski instrument vezano za šumarstvo u Hrvatskoj je Zakon o šumama, 1990. godine, i njegove dopune. Proučio sam ovaj zakon. Struktura ovog zakona je složena pošto nastoji riješiti mnogo aspekata nacionalne šumarske politike, dok istovremeno omogućava stvaranje javnog šumarskog poduzeća "Hrvatske šume".

Kontekst ovog zakona u znatnoj mjeri utječe na njegovu strukturu, s obzirom da je sastavljen u vrijeme kad je Hrvatska planirala za očekivani rat, koji se zbivao u razdoblju od 1991. do 1995. godine.

Glavnina zakona bila je pod utjecajem ili je sastavljena od ključnog osoblja iz šumarske struke, bilo unutar poduzeća ili ministara u Vladi. Dok je tako stvoreno javno šumarsko poduzeće, koje je jedan korak odmaknuto od utjecaja i kontrole Ministarstva, njegova politika, kao i ona od poduzeća, u velikoj mjeri odražavaju državnu šumarsku organizaciju i jak sustav vrijednosti vezano za tradiciju i kulturu unutar šumarskih zajednica. Ovaj aspekt se isto tako reflektirao u velikom broju gore navedenih intervjua. Oni ukazuju na važnost razumijevanja da bilo koja od predloženih promjena u strategiji i strukturi organizacije mora voditi računa o ovim vrijednosnim sustavima ako se želi postići uspješna tranzicija.

Zakon o šumama od 1990. godine (s unesenim kasnijim izmjenama i dopunama)

Ovaj zakon obuhvaća 7 dijelova, 115 članaka i 2 dodatka.

Kod analize Zakona baviti ću se samo s onim aspektima koji se sukobljavaju s radom ove studije, a naročito s onima koji opisuju pravni položaj poduzeća, koji su temeljni za razmatranja nacionalne šumarske politike ili su inače relevantni za ocjenjivanje odnosa između poduzeća i bilo kojeg drugog aspekta državne strukture.

Odvojeno ću se baviti ekonomskim, financijskim i administrativnim pitanjima koja su relevantna za ovaj aspekt studije.



**Dio 1. Opće odredbe.**

Članci 1 do 7 bave se davanjem pravovaljanosti ustavnoj važnosti šuma za Republiku Hrvatsku, što je opisano u vrlo općenitom smislu. Članak 52 Ustava zahtijeva da Vlada mora provesti zakone za zaštitu važnosti šuma kao nacionalnih i prirodnih resursa i kao područja od posebnog javnog interesa. Ove opće odredbe određuju prirodu ove važnosti i u Članku 2 sveobuhvatno opisuju koristi koje proizlaze od šuma u ekonomskom, ekološkom i društvenom smislu.

Ovaj dio daje također definicije šuma i šumskog zemljišta i sredstva za arbitražu u slučaju dvojbe. Još je važno da **Članak 5** dijeli šume na 3 kategorije;-

- (i) **Komercijalne šume;** koje se primarno koriste za proizvodnju drva za preradu i ostalih šumskih proizvoda:
- (ii) **Zaštićene šume:** čija primarna vrijednost leži u zaštiti tla, vodenih tokova, i erozijom zahvaćenih područja, itd.
- (iii) **Šume posebne namjene;** One spadaju u niz kategorija, uključujući sastojinske strukture, područja prirodnih ljepota, od znanstvene ili sadržajne/rekreacijske važnosti, šume za potrebe istraživanja ili obrazovanja, i one koje su namijenjene za vojne potrebe.

Članak 6 daje procedure za klasificiranje šuma u zaštićene ili posebne namjene dok **Članak 7** zahtijeva od svih vlasnika šuma da vode brigu o nacionalnim spomenicima i grobovima nacionalnih heroja.

Primjedba 1: To je vrlo korisna opća odredba i kratki prikaz važnosti šuma za Državu. To isto tako daje prvi okvir za utvrđivanje one imovine koja je komercijalna za razliku od one koja može imati alternativnu namjenu ili nacionalnu vrijednost.

Kako se mora gospodariti s ovim šumama u okviru imovine komercijalne šumarskog poduzeća, to je pitanje s kojim ćemo se baviti u toku ove studije.

Dio 2: Šume i šumsko zemljište u kontinentalnom predjelu.

Ovaj dio je podijeljen na 9 odsječaka, kako slijedi;

1. Gospodarenje šumama (**Članci 8 - 37**), uključujući odredbe za osnivanje, menadžment i poslovanje javnog šumarskog poduzeća, Hrvatske šume (**16 – 32**)
2. Upravljanje zaštićenih i šuma posebne namjene (**38,39**)
3. Divlje životinje (**40**)
4. Doznaka stabala i dozvole (**41,42**)
5. Zaštita šuma (**43 – 52**)
6. Šumske ceste (**53**)
7. Certifikat o zdravstvenoj ispravnosti biljaka (**54**)
8. Imovinska pitanja (**55 – 63**)
9. Komascija i arondacija šuma (**64 – 70**)



Primjedba 2: Za pomoć daljnjim postupcima ocjenjivanja, načit ću razliku između odsječaka koji se odnose na nacionalne šumarske politike ili standarde i onih koji se tiču samo komercijalnog upravljanja sa šumama ili funkcija komercijalnog menadžmenta šumarskog poduzeća.

Struktura i određivanje slijeda ovog dijela zakona su ponešto zbrkani i ja ću se na početku pobrinuti da svako novo zakonodavstvo nastoji jasno razlikovati opće propise o šumarstvu od onih koji se specifično odnose na "Hrvatske šume". Postoji također niz odredbi koje daju zakonska ovlaštenja "Hrvatskim šumama" ili lokalnom organu vlasti. Pošto uzimam u obzir mogućnost da novo poduzeće s ograničenom odgovornošću neće izvršavati nikakva izvršna ovlaštenja Države njih valja isto tako odvojeno kategorizirati.

Slijedi gruba skica različitih dijelova odsječaka 1.

1. Gospodarenje šumama:

Nacionalne šumarske politike:

Ovaj Dio sadrži izvještaje o nacionalnoj (državnoj) šumarskoj politici ili strategiji koja se primjenjuje na svakog vlasnika šume bile to "Hrvatske šume", lokalni organ vlasti, pravni subjekt Države, šuma u privatnom posjedu ili šuma koja je nositelj vlasničkih prava.

Određene politike odnose se na sljedeća opća područja;

- Definicije tipa šume i područja **(8-10, 14)**
- Ponovno pošumljavanje oštećenih šumskih područja **(11)**
- Obveza pridržavanja ovog zakona **(12)**
- Obuhvaćeni su dugoročni i srednjoročni planovi, gospodarske osnove regionalnog šumskog područja, gospodarske osnove šumskih revira i godišnji šumarski programi **(13, 29 – 37)**
- Postupak i razlozi za određivanje šume posebne namjene **(15,17)**
- Izjava o državnom vlasništvu za sve šume koje nisu u privatnom vlasništvu **(16)**
- Zaštita šuma od bolesti, štetnika ili požara **(25)**
- Sa šumama u vlasništvu pravnih subjekata u društvenom vlasništvu mora se upravljati u skladu najboljom praksom uzgajanja šuma. **(27)**

Primjedba 3: Veliku vrijednost će imati da se sve gore navedeno i ostali relevantni dijelovi ovog zakona (npr. odsječci 2 do 9 Dijela 2, te Dijelovi 3 do 7) sabere u posebnu šumarsku povelju ili zakon koji obznanjuje obveze svih vlasnika šuma, bilo Države, lokalnih ili privatnih, što se tiče gospodarenja sa šumama. To bi zapravo, trebao biti državni zakon o šumama, sposoban da upravlja i obavlja kontrolu preko jednog državnog organa. Pošto će biti promijenjen odnos s "Hrvatskim šumama" bilo bi vrijedno truda nanovo pregledati i preformulirati ove politike u tom svjetlu.

**Politike koje se tiču "Hrvatskih šuma":**

Članak 16 određuje **osnivanje javnog šumarskog poduzeća** za gospodarenje sa šumama i šumskim zemljištem u državnom vlasništvu. Predviđa također da drugi pravni subjekti u državnom vlasništvu mogu upravljati (posjedovati i gospodariti?) sa šumama i šumskim zemljištem u skladu s ovim zakonom.

Članak 17 određuje, između ostalog, **državna imenovanja za odbor** poduzeća, odobrenje **Akta o osnivanju poduzeća**, te imenovanje i razrješenje dužnosti za **direktora** poduzeća.

Članci 18 do 21 određuju ime, **registrirani ured** (glavno sjedište), i svrhu, devet **članova Odbora** (6 imenovanih, 3 izabrana) i **nagrađivanje** direktora. Oni isto tako unaprijed isključuju mogućnost stečajnog postupka protiv Poduzeća.

Članak 22 određuje **opće dužnosti Poduzeća** što se tiče planiranja, financija i ulaganja, disciplinskih postupaka, godišnjih izvještaja, te za podnošenje Akta o osnivanju Saboru na odobrenje.

Odsjecci 3 do 9:

Ovi odsjecci se bave općom šumarskom politikom područja, kako je ranije navedeno u spisku. Ima niz referenci na šumarsko poduzeće, ali samo u kontekstu stavljanja obveze, koje se valja pridržavati u skladu s određenom državnom šumarskom politikom.

Primjedba 4: Spominje se također niz javnih ovlaštenja dodijeljenih dužnosnicima "Hrvatskih šuma", npr. Članak 48 koji se odnosi na uvjete planiranja; Članak 50 koji se odnosi na čuvanje šuma; Članak 57 koji se odnosi na obveznu kupovinu, itd. Dok Vlada može odlučiti da je prikladno nastaviti ovaj odnos u određenim situacijama, gdje poduzeće preuzima novi pravni položaj još dalje odmaknut od države, vrijedi razmotriti EU implikacije vezano za to. Ako u budućnosti bude odlučeno da se iskoriste moguće EU poticaje za privatno šumarstvo, za razliku od šuma u državnom ili općinskom vlasništvu, izdvajanje bilo kojeg od ovih organa poduzeću vjerojatno će na kraju završiti tako da će ono biti klasificirano kao državni organ i onemogućit će mu pristup do takvih sredstava, premda je ono privatno ili dioničko društvo. Pošto je ovaj zakon bio u specifičnom nacionalnom kontekstu, o čemu je ranije bilo govora, neke od ovih funkcija su možda već na razmatranju kod Vlade. To je pitanje za koje se nadam da ću ga razjasniti.

Dio 3: Komercijalni poslovi:

Primjedba 5:

Iako je to jedan od najkraćih dijelova zakona, ovaj dio je ključni za bilo koje razmišljanje o osnivanju komercijalnog poduzeća koje će poslovati zakonski neovisno od Države. Dobro bi bilo da se neka od temeljnih načela analiziraju u ovom kontekstu;



- i) U dioničkom društvu ili drugom privatnom poduzeću s ograničenom odgovornošću, Država bi prestala biti izravni menedžer ili kontrolor imovine poduzeća, kao što je to stvarno sada. Njen odnos se pretvara u dioničarski, te ima sva prava poduzeća u potpunom vlasništvu, ali je to drugačiji odnos od onog koji sada postoji. (Premda su točke koje se navode u Primjedbi 4 također važne).
- ii) Više grupa mogu dati različitu definiciju komercijalnog poduzeća, a pogotovo kad se diskutira o koncepciji šumarskog komercijalnog poduzeća. Glavni razlozi za stvaranje privatnog društva s ograničenom odgovornošću ili dioničkog društva su da se uspostavi odnos između ulaganja i povrata na imovinu. Nema nijedne druge logične komercijalne svrhe da se to učini. Država će stvoriti privatno društvo s ograničenom odgovornošću od Državne šumarske službe ili poduzeća kako bi;
- iii)
- omogućila poduzeću da posluje u okviru potpuno komercijalnog polja i da se bavi s komercijalnim transakcijama ili aktivnostima koje su neprikladne ili teže unutar državnog poduzeća;
 - bilo ocijenjeno isključivo unutar svojih komercijalnih kompetencija i svoje sposobnosti da postigne zdrav ili prihvatljiv povrat na ulaganja;
 - stvorila samostalno poduzeće koje nema pristup do državnog financiranja ili financijske podrške, bez obzira na utvrđene aranžmane;
 - donijela komercijalne odluke s obzirom na gospodarenje svim njezinim resursima – vlasništvom, financijskim, ljudskim – nezavisno od države, osim u skladu s Memorandumom i Statutom, kako je obuhvaćeno u bilo kojem važećem zakonu;

Iz toga proizlazi, da jedno takvo poduzeće mora biti odgovorno samo po pitanjima nacionalne šumarske politike s obzirom na poslovodne odluke umjesto po pitanjima posebnih obveza koje bi ga stavile u nepovoljan položaj u odnosu na bilo koje drugo šumarsko poduzeće u privatnom vlasništvu. Premda ima malo izgleda za takvu konkurenciju unutar Hrvatske u neposrednoj budućnosti, pretpostavka je da je cilj predloženih promjena usmjeravanje na buduću potencijal organizacije i njenu sposobnost da uspješno konkurira na međunarodnim tržištima itd. Državna šumarska politika mora biti podjednako usmjerena na ovaj problem i revizije Dijela 3 moraju napose povesti računa o ovom pitanju. Stvar se može odmah riješiti u okviru nacionalne šumarske politike, ali mora postojati ravnoteža između interesa Države i propisivanja korištenja sredstava unutar komercijalnog poduzeća. Isto vrijedi i za ulogu Države u određivanju cijena oblovine.

Tamo gdje Država mora osigurati sredstva za posebne usluge, npr. planiranje i istraživanje, mogu se utvrditi odgovarajuće naknade za takve aktivnosti. Iz toga slijedi da Država i dotične službe moraju isto tako biti dužne da djeluju učinkovito i djelotvorno tako da se ne stavi neprimjereni teret na komercijalnu šumarsku aktivnost.

- iii) Sličan problem se javlja u pogledu gospodarenja s nekomercijalnim šumama. Tu odluka o stvaranju jedinstvenog šumarskog poduzeća ima posebnu važnost. S obzirom na gore predložene motive za stvaranje privatnog društva s ograničenom odgovornošću ili dioničkog društva, valja uzeti u razmatranje koju imovinu bi bilo uputno prenijeti na takvo trg.



društvo. Prijenos nekomercijalnih šuma za gospodarenje u skladu s razmatranjima nacionalne (državne) šumarske politike povlači za sobom potrebu stvaranja financijskog aranžmana pomoću kojeg bi poduzeće bilo namireno za sve aktivnosti koje poduzima u toku svog gospodarenja. Isti princip se može primijeniti na usluge održavanja ili posebne aktivnosti, koje su opravdane na turističkoj osnovi, ali same po sebi ne stvaraju profit. Urođena opasnost u takvoj odluci, bila bi mogući gubitak usmjerenja na čistu komercijalizaciju komercijalnih šumarskih aktivnosti i opravdanje izdvajanja resursa ili gubitaka na temelju potrebe poduzimanja nekomercijalnih aktivnosti u nacionalnom interesu.

Alternativno, mora se ponovno razmotriti definicija komercijalnog šumarstva. Postoje nekomercijalna šumska područja, npr. područja krških šuma, koje vjerojatno nikad neće donositi profit samo od šumarskih aktivnosti. Ali one se stvarno nalaze na potencijalno visokovrijednom zemljištu i njihova komercijalna vrijednost nije vezana za postojanje šume na tom mjestu. Ako ova proširena definicija komercijalnosti vrijedi za novo poduzeće, onda se isto tako mora postaviti alternativni komercijalni parametar oko svih takvih područja tako da se na odgovarajućoj osnovi može procijeniti njihova stvarna vrijednost. Ako to bude tako, time bi se onda promijenila samo definicija komercijalne imovine, ali se ne bi promijenila definicija koja se primjenjuje na područja koja se održavaju u nacionalnom interesu, koja bi po svoj prilici ostala nekomercijalna, osim ako se i njih ne može na osnovu drugih razloga klasificirati da imaju alternativnu komercijalnu vrijednost. To se mora odvojeno razmotriti.

Svrha ove vježbe mora biti da se točnije razjasni priroda svake imovine koja se prenosi na poduzeće tako da se izbjegne svaka nejasnoća linija ili sprečavanje transparentnosti u praćenju stvarne komercijalne uspješnosti od strane dioničara – Države.

Ova pitanja će nadajmo se iskrsnuti i o njima će se raspravljati u toku gore spomenutih seminara, nakon čega će biti prezentiran potpuni izvještaj o utvrđenim činjenicama.

Radionice i interakcija s interesnim skupinama

Intervjui s glavnim osobljem

U prvoj fazi ovog pregleda stanja intervjui su bili usredotočeni na ključno osoblje unutar "Hrvatskih šuma", na razini Direktora i prijašnjeg Direktora. Imao sam neke diskusije s pravnicima zaposlenih u organizaciji, ali one su bile vezano za operativno pravna pitanja, a ne za pitanja šumarske politike. Ovaj sažetak ne upućuje na dobivena individualna gledišta nego sintetizira ta gledišta u sveopći okvir gledišta, koji je općenito dosljedan kod svih onih s kojima su razgovori vođeni.

Potreba za promjenom

Postoji apsolutna suglasnost o potrebi za promjenom, premda motivacija za promjenu i priroda potrebnih promjena mogu varirati. Dobio sam detaljnu kronologiju inicijativa, na organizacijskoj razini, Ministarstva i Vlade, prijedloga za promjene statusa (položaja) i rada "Hrvatskih šuma" unutar zadnje dvije godine, što je kulminiralo osnivanjem posebnog Saborskog odbora za ispitivanje prijedloga i za prezentaciju



nacrta prijedloga Vladi. Ne namjeravam ići u pregled ovih zbivanja nego bih se samo s njima poslužio za prikazivanje okruženja promjene koje postoji i na traženje suglasnosti o odgovarajućem novom operativnom i zakonskom (pravnom) modelu organizacije. To se mora odrediti po kategorijama na dvije razine;

(i) Potreba za promjenom unutar organizacije radi razvijanja učinkovite jedinice s većim komercijalnim usmjerenjem

Studija restrukturiranja je jako zaokupljena s prvom potrebom i u toku je rad na utvrđivanju financijskih, operativnih i mjerila (standarda) uspješnosti. U sljedećoj fazi rada, to će se razviti u inicijative za razvoj organizacije za stvaranje unutrašnje sile zamaha za rješavanje potreba promjene.

Ima pitanja unutar ovog rada, koja su se pojavila kroz intervjuje koje sam vodio u Fazi 1 i Fazi 2. To je prvenstveno vezano za razumijevanje komercijalnog poslovanja, njegove različitosti od poslovanja prihoda i rashoda unutar državnih ministarstava i agencija, te implikacija koje povlači za sobom primjena međunarodnih računovodstvenih standarda na svoje financijsko poslovanje što kulminira u različitom pristupu obračuna dobiti i gubitka. Ova dva potonja pitanja obrađena se u izvještaju o financijskim procedurama Jamesa Corcorana. Postoje različite razine razumijevanja unutar organizacije, a doista i unutar Ministarstva poljoprivrede i šumarstva, o osnovama komercijalne stvarnosti unutar društva s ograničenom odgovornosti ili dioničkog društva kao i da bi bilo znatno drugačije po prirodi od onog koje sada postoji.

(ii) Potreba za novom zakonskom strukturom, u skladu s državnom šumarskom politikom, da se iz javnog poduzeća stvori ili društvo s ograničenom odgovornosti ili dioničko društvo.

Potrebna pretpostavka za to, jest da pokretačka sila za ovu promjenu sadržava;

- Ispunjavanje ciljeva Vlade s obzirom na sva javna poduzeća u državnom vlasništvu;
- Pomaganje organizacijskih promjena i potrebnih vještina kroz novu pravnu komercijalnu jedinicu;
- Osnivanje novog modela u okviru kojeg će Država biti povezana s organizacijom kao jedinim dioničarom novog društva.

Sve stranke prihvaćaju prvu od ovih pretpostavki, a ima ponekih primjera o sličnim zbivanjima u nacionalnom željezničkom poduzeću i nacionalnom naftnom trg. društvu, koji se odnose na mnoge od njih.

Druga i treća pretpostavka se međusobno isprepliću i upravo ovdje osjećaj potrebe za promjenom poprima individualne oblike i težnje (ambicije) koje odražavaju različite poglede na prirodu željene ili potrebne promjene.



Priroda promjene

Mislim da jedan razumni sažetak težnji "Hrvatskih šuma" u ovom procesu promjene obuhvaća sljedeće;

- Stvaranje dioničkog društva na koje će se prenijeti imovina organizacije uključujući šume i vjerojatno zemljište;
- Da će organizacija usvojiti više razvojni komercijalni pristup u odnosu na svoje aktivnosti, uključujući angažiranje u djelatnosti preko svojih dosadašnjih kompetencija kao što su prostorno planiranje i turizam;
- Decentralizacija veće odgovornosti i dužnosti na regionalnu razinu;
- Privatizacija određenih usluga kao što su prijevoz, iskorištavanje, te ostale usluge;
- Da, u skladu sa šumarskom politikom Vlade, mora biti samo jedno šumarsko poduzeće koje će biti odgovorno za sveukupni razvoj događaja u šumarstvu u okviru Države;
- Da, dok se naprotiv spremno prihvaća potreba novih komercijalnih struktura i ocjena na temelju dobiti i gubitka, mora prevladavati osnovna tradicija, kultura i odgovornost organizacije za održavanje najviših šumsko-uzgojnih standarda i rukovoditi svim ostalim razmišljanjima;
- Da etika poduzeća mora isto tako sabrati njegovu društvenu odgovornost i tradicionalne odnose s lokalnim zajednicama po cijeloj zemlji, uključujući odgovornost za održavanje 10 000 radnih mjesta, koja podupiru gospodarsko tkivo ovih zajednica;
- Da će lovstvo i nadalje igrati važnu ulogu u njegovom organizacijskom programu, bez obzira na to da li je komercijalno održivo, zbog njegovog tradicionalnog značenja, potrebe kontrole populacije divljači, te doprinosa koji ova aktivnost daje razvoju nacionalnog turizma.
- Da se moraju ukloniti postojeće kontrole cijene i raspodjele drva, tako da organizacija može komercijalno poslovati u proizvodnji i prodaji svojih proizvoda na najprobitačniji način.

Sve intervjuirano osoblje izjavljuje da je organizacija voljna i spremna za promjenu u novu strukturu, koja olakšava postizanje ovih principa i ciljeva.

Ključni aspekt ovih gledišta je mješavina nacionalne i profesionalne odgovornosti s komercijalnim razmatranjima, po mom mišljenju, ovo drugo je stalno u sekundarnom položaju u odnosu na prvo.



To se isto tako mora povezati s razumijevanjem komercijalnog poslovanja kako je ranije spomenuto. Nije nepravilno što organizacija želi zadržati prednosti svoje sadašnje strukture, dok ima korist od uočene veće slobode poslovanja u okviru nove zakonske strukture. Od bitne važnosti za ovo gledanje na mogućnosti koje prezentira dionička struktura poduzeća jest kontrola zemljišta i šumske imovine.

Konzultacija zainteresiranih strana

Za vrijeme Faze 1 bilo je očito da niz organizacija i internih grupa vrši znatan utjecaj na politike i poslove "Hrvatskih šuma". U drugoj fazi mojeg pregleda dogovorio sam pet seminara za uključivanje ovih grupa u proces ocjenjivanja i da im se omogući izražavanje njihovog shvaćanja i pogleda na zahtjevane promjene. Angažirane grupe bile su;

1. Šumarski institut, Šumarski fakultet, i Hrvatsko šumarsko društvo;
2. Sindikati;
3. Upravitelji uprava unutar "Hrvatskih šuma"
4. Viša razina poslovanja, Upravitelji službi unutar "Hrvatskih šuma";
5. Ministarstva poljoprivrede i šumarstva, financija, gospodarstva, okoliša i prostornog uređenja, te Državni inspektorat za šumarstvo.

Seminari su postigli svoje ciljeve i svi od prisutnih su se bavili pitanjima s kojima se suočava Studija restrukturiranja. Grupe su u vrlo velikoj mjeri zastupale očekivane pozicije i politike koje su u skladu s njihovim ulogama. Osim toga, međutim, bilo je angažiranja s novim koncepcijama komercijalnosti i pravnog položaja koje su im prezentirane da će vjerojatno proizlaziti od formiranja dioničkog ili društva s ograničenom odgovornosti. Bilo bi nepraktično i neprimjereno potanko opisivati raznolikost ponuđenih mišljenja, ali sljedeći navodi vrijede za većinu stavova;

Seminar 1:

Šumarski institut, fakultet i šumarsko društvo stavljaju velik naglasak na kvalitetu šumsko-uzgojnih procesa, na koje su s pravom ponosni. Poteškoće koje bi imali, bile bi s bilo kojim komercijalnim razvijanjem koje bi bilo u stanju kršiti ove principe i standarde isključivo u interesu profita. Unatoč ove zabrinutosti prihvaćeno je da nacionalni interesi traže da "Hrvatske šume" postanu učinkovitije i ekonomičnije u svojim poslovima i da su potrebne promjene za stvaranje održivog komercijalnog trg. društva, koje je sposobno preživjeti u tržišno rukovodеноm okruženju. Ovo priznanje je podjednako vrijedilo za drvoprerađivačku industriju, kojoj je isto tako potrebna znatna promjena za preživljavanje na konkurentnom tržištu i za osiguranje optimalnog doprinosa višeg stupnja finalizacije gospodarstvu.

Seminar 2:

Sindikati su izrazili zabrinutost zbog nedostatka informiranja i angažman u procesu restrukturiranja i premda je bilo formalnih diskusija i procesa pregovaranja, oni nisu bili uvjereni da je to pružilo priliku za neku značajnu razmjenu mišljenja. Najviše su bili zabrinuti vezano za razinu i uvjete zapošljavanja, koji će biti posljedica bilo koje promjene, ali postojala je spremnost za angažiranje na neizbježnim promjenama



sposobnosti ako one stvaraju mogućnosti za šumske radnike da poboljšaju svoje nagrađivanje kroz djelotvornije i učinkovitije procese.

Seminar 3:

Upravitelji uprava su reflektirali opća organizacijska gledišta naznačena ranije u intervjuima obavljenim u Fazi 1. Kako ipak ima 16 uprava s različitim šumskim posjedima u rasponu od potpuno komercijalnih do nekomercijalnih područja, tu su bili različiti prioriteti u pogledu inicijative za komercijalnost nasuprot potrebi za zadržavanjem kontrole nad svim šumama bez obzira na njihovu komercijalnu održivost. To su opet bila opravdano predvidiva gledišta i podjednako su se odražavala u preokupacijama menadžmenta i pitanjima koja su podijeljena po grupi.

Postoje različite razine razumijevanja prirode komercijalnog poslovanja i utjecaja koji će imati stvaranje društva s ograničenom odgovornošću ili dioničkog društva. Upravitelji uprava bi dobili višu razinu autonomnosti u upravljanju svojim poslovima.

Seminar 4:

Neki od prisutnih su bili uključeni u proces intervjuiranja u Fazi 1. Svi su ipak, bili upoznati s pitanjima vezano za Studiju restrukturiranja. Kao poslovodna grupa svi prisutni su se opredijelili za općenito gledište da organizacija mora zadržati sve svoje sadašnje poslove i aktivnosti, bez obzira da li su komercijalni ili ne, ali joj se isto tako mora dati izravna kontrola nad šumama i šumskim zemljištem. Općenito prihvaćeno bilo je mišljenje da je prvenstvena pretpostavka bilo kojeg restrukturiranja veća sloboda kontrole i manja kontrola, utjecaj ili uplitanje od strane Ministarstva ili drugih državnih agencija. Opći stav ili želja od bilo kojeg novog oblika komercijalnosti bila je bitnost ograničena na sposobnost zadovoljavanja sadašnjih financijskih potreba iz prihoda, s tim da se višak definira kao profit, te mogućnost da se prema nahodanju taj profit upotrijebi za operativne potrebe.

Seminar 5:

Ovaj seminar je bio usmjeren na sve vladine agencije, koje su izravno ili neizravno angažirane na politikama, poslovanju ili poslovodstvu "Hrvatskih šuma" i za državne šume, ekonomskim ili ekološkim politikama. Diskusija je bila pod utjecajem distribucije u toku prethodnih dana, nacrtu novog zakona o šumama koji je predlagao ili podrazumijevao određene politike u odnosu na nacionalnu šumarsku politiku i ulogu

"Hrvatskih šuma". Premda se naglašavalo da je to samo nacrt i dokument za diskusiju, on je ipak pružao jasne indikacije o gledištima Ministarstva poljoprivrede i šumarstva o mnogim ključnim pitanjima kojima se bavi Studija restrukturiranja. To je isto tako bila prva prilika, koju su dužnosnici iz drugih Ministarstava imali da čuju ova gledišta.

Iz te perspektive seminar je bio vrlo informativan i omogućio je veliku diskusiju o mnogim pitanjima vezano za stvaranje dioničkog društva, naročito u kontekstu koji su pružili novi prijedlozi da se novom poduzeću neće dati nikakve šume ili šumsko zemljište.

**Sažetak:**

Seminari su bili predviđeni da svaku od grupa angažiraju na pitanjima s kojima se suočava studija u šumarskoj politici i pravnim područjima i u tom opsegu su bili vrlo korisni i uspješni. Upotrijebljena metodologija uključivala je pružanje velikog broja informacija, naročito s obzirom na Zakon o trgovačkim društvima i novi odnos između dioničkog društva i njegovih dioničara, države, kao i angažman sudionika da se koncentriraju na svoje stavove prema bilo kojoj novoj strukturi. Primjenom ovog postupka, uvjeren sam da je velika većina gledišta i stavova prema pitanjima restrukturiranja bila izložena i da se o njima donekle diskutiralo. Korist od ove vježbe će se povećati do sljedeće faze procesa omogućavanjem svim interesnim skupinama da se bave glavnim pitanjima koja utječu na proces promjene.

Bez podrške nacrtu Zakona o šumama, velik dio prijašnje diskusije u Fazi 1 i Fazi 2 ovog pregleda je obavljen bez ikakvih parametara o prirodi novog komercijalnog entiteta koji se mora osnovati, i nije bio usredotočen na nijedan poseban model osim modela komercijalnog poduzeća i kako se razlikuje od državne šumske agencije. U tim diskusijama je znatan naglasak bio na identifikaciji onih aspekata državnog šumskog dobra, koji se mogu klasificirati kao komercijalni ili potencijalno komercijalni, za razliku od onih koji ne mogu biti klasificirani kao komercijalne šume, iako bi tu moglo biti potencijala da se neka područja koriste prema vrijednosti njihovog zemljišta. Ovaj proces je omogućio jasniji pogled na komercijalne kriterije koji će se pojaviti i što je sačinjavalo održivi komercijalni entitet. Ovo istraživanje je također dopustilo da svaki takav entitet ima kontrolu nad zemljištem i šumskom imovinom da se omogući izrada kompletne procjene bilance stanja na osnovi povrata od ulaganja. Ova diskusija se naravno koncentrirala na kontinentalno područje i kršku regiju koje obično prikazuju razliku između komercijalnih i nekomercijalnih šumskih područja, premda se definicija ne primjenjuje na 100 % jednog ili drugog područja. Ista je procjena načinjena s obzirom na komercijalna šumska područja koja imaju alternativni nacionalni interes više vrijednosti kao neke od zaštićenih šuma ili šuma posebne namjene. U ovoj vježbi je postavljeno pitanje o tome, koja bi područja bila odgovarajuća za dodjelu strogo komercijalnom šumarskom poduzeću.

Općenito je bilo prisutno znatno oklijevanje da se bilo koje šumsko područje odvajava od drugih područja i zapravo je postojala snažna želja da šumski nacionalni parkovi, kojima sada gospodari drugo Ministarstvo, budu uključeni unutar jedinstvenog nacionalnog šumarskog poduzeća.

Sve gore navedeno upućuje na nejasnu viziju što se tiče prirode komercijalnog šumarskog trg. društva i kriterija komercijalne procjene, koji se moraju na to primijeniti na temelju profitabilne upotrebe resursa. Općenito postoji poteškoća ili nevoljkost da se načini razlika između nacionalnih šumarskih politika i onih organizacije i to možda najbolje odražava jake kulturne i tradicionalne vrijednosti koje podržava osoblje "Hrvatskih šuma". One naročito odražavaju uvjerenje da bi podjela komercijalnih i nekomercijalnih šuma ili stvaranje bilo koje alternativne agencije koja ima operativnu odgovornost za pitanja nacionalnog šumarstva, bilo nepovoljno za organizaciju.



Aspekt pravne i šumarske politike Studije restrukturiranja se prvenstveno bavi utvrđivanjem i preporukom najprikladnije komercijalne strukture za "Hrvatske šume" te da predloži pravnu i zakonsku formulu za postizanje tog cilja. Vlada je već odlučila da mora biti samo jedno šumarsko poduzeće za gospodarenje s nacionalnim šumskim dobrom. Ta odluka sama po sebi, koja mnogima pruža znatno olakšanje, mora se ispitati u kontekstu želje za stvaranjem učinkovitijeg, i komercijalnog entiteta i da se to osnuje u okviru dioničkog društva. U ovom pristupu postoje mogućnosti za nelogičnost. Studija se također odvija na osnovi okruženja u kojem Ministarstvo također sudjeluje u procesu konzultacije o nacionalnoj šumarskoj strategiji i izrađuje nacrt novog šumarskog zakonodavstva, od kojeg barem nešto mora biti na temelju rezultata Studije restrukturiranja.

Ova paralelna zbivanja stavljaju znatnu obvezu na Ministarstvo da osigura koordinirani pristup svakom aspektu ove strategije i da izbjegne zbrku neaktiviranih ideja koje utječu na odabir odgovarajućih strategija. Stvar je Vlade da odluči o najprikladnijem sredstvu za pretvaranje "Hrvatskih šuma" u održivo komercijalno poduzeće. Studija restrukturiranja može predložiti opcije Vladi kod ovog izbora, ali očito postojeći izbori, koji su reflektirani u odluci Vlade i nacrtnoj legislativi, u znatnoj mjeri ograničavaju raspoložive opcije.

Očito je ipak, da je nacrtna legislativa predviđena za diskusiju i da na nju utječu sve interesne skupine. Na osnovi informacija i stavova koji su pribavljeni u prvoj fazi ovog pregleda, postoji snažna potreba za tim da se omogući da se sva gledišta iznesu, diskutiraju i konfrontiraju. Razvijanje opcija pravne i šumarske politike zahtijeva utvrđivanje parametara za mogućnost i napose, da li je još uvijek moguće, da se dobije kolektivna podrška za određene opcije, koje su nastale kroz programirani proces ocjenjivanja odabrane grupe opcija. Faza 3 ovog aspekta studije predviđena je za korištenje prikupljenih informacija u prve dvije faze i, da se zainteresirane strane zajedno sastanu, da se omogući konfrontiranje ovih različitih opcija na odmjereni način.

Ako je jasno da je državna šumarska politika koncentrirana na stvaranje dioničkog društva, bez šuma i šumskog zemljišta, i koje snosi odgovornost za raznovrsno gospodarenje sa svim državnim šumama, onda će pravna i komercijalna pitanja koja proizlaze iz te odluke igrati vodeću ulogu u sljedećim fazama.

Konzultirane osobe

HŠ Direktor, gosp. Ledinski;
HŠ Zamjenik direktora, gosp. Hodić;
Gosp. Dragičević, HŠ pravnik;
Gosp. Kralik, HŠ pravnik;
Gđa. Maletić, HŠ pravnik;
Gosp. Tarnaj, HŠ Rukovoditelj službe za lovstvo, (Prijašnji Ministar poljoprivrede i šumarstva i prijašnji direktor)
Gosp. Dundović, prijašnji Direktor, sada savjetnik HŠ Direktora;
Pomoćnik Ministra MPŠ, gosp. Rendulić
Gosp. Ištak, MPŠ-Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva.



Prilog 7 Izvještaj radnog paketa: Pregled drvnoindustrijskog sektora u Hrvatskoj



**Uvod:**

Ovo izvješće analizira hrvatski šumarski industrijski sektor u kojem djeluju "Hrvatske šume". Izvješće oblikuje radni modul projekta koji analizira restrukturiranje "Hrvatskih šuma" (HŠ). Za potrebe ovog izvješća djelokrug industrije može se definirati kao sječa, privlačenje i transport, pilane (primarna proizvodnja, proizvodnja s višim stupnjem obrade i iverice), celulozno drvo i papir te ogrjevno drvo. Ciljevi izvješća su sljedeći:

1. identificirati strukturu industrije
2. utvrditi tijekove drva u sektoru u smislu inputa i outputa.
3. točno utvrditi marketing, investicijsko ulaganje (u dugotrajnu imovinu), i proizvodne aspekte industrije
4. izvršiti analizu profitabilnosti, konkurentnosti i proizvodnosti industrije
5. prikazati u glavnim crtama ograničenja za razvoj sektora
6. ukratko izložiti poslovne odnose između HŠ i industrije
7. utvrditi očekivanja i zabrinutost unutar industrije vezano za restrukturiranje HŠ
8. istaknuti pitanja koja treba poboljšati u odnosu prema industriji, a koje se mogu ugraditi u svaki od prijedloga za restrukturiranje
9. prepoznati koji su mogući utjecaji na industriju od uvođenja tržišno orijentiranje prodaje i sustava raspodjele.
- 10.

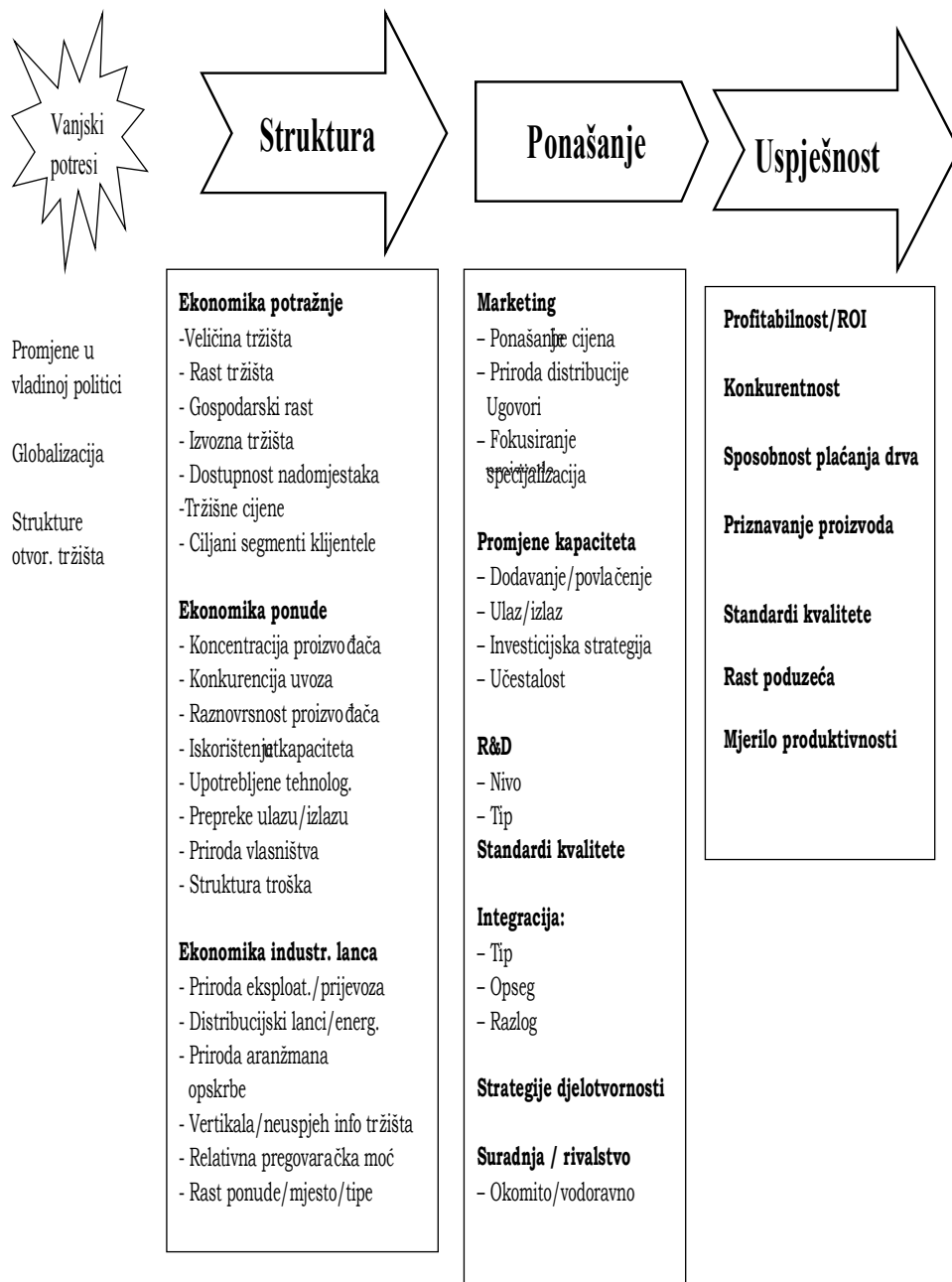
Metodologija

Studija je izrađena na temelju informacija unutar okvira kako je utvrđeno na slici 1. Informacije su prikupljene koristeći se mješavinom primarnih i sekundarnih izvora. Tamo gdje je to bilo moguće, podaci su uzeti iz objavljenih izvora kao što je Hrvatski statistički godišnjak 2000 i Šumarskog instituta Jastrebarsko.

Korišteni su također i izvori kao što su interna dokumentacija i podaci od HŠ, Croatiadrva, Šumarskog fakulteta, drugih nevladinih tijela, te privatnih poduzeća. Prikupljanje ovih podataka uključilo je i velik broj razgovora koji su se kretali u rasponu od Gospodarske komore, državnih tijela, HŠ, Sveučilišta, i privatnih poduzeća. Cjeloviti popis razgovora naveden je u Dodatku 1.



Slika 1: Struktura, ponašanje i uspješnost industrijske paradigme



Pregled industrije šumskih proizvoda:

Tijek drva 2000

Model tijeka drva načinjen je da bi se pružio opći pregled industrije u smislu inputa i outputa i smjera kako sirovina teče kroz industriju (slika 2). Podaci su dobiveni od

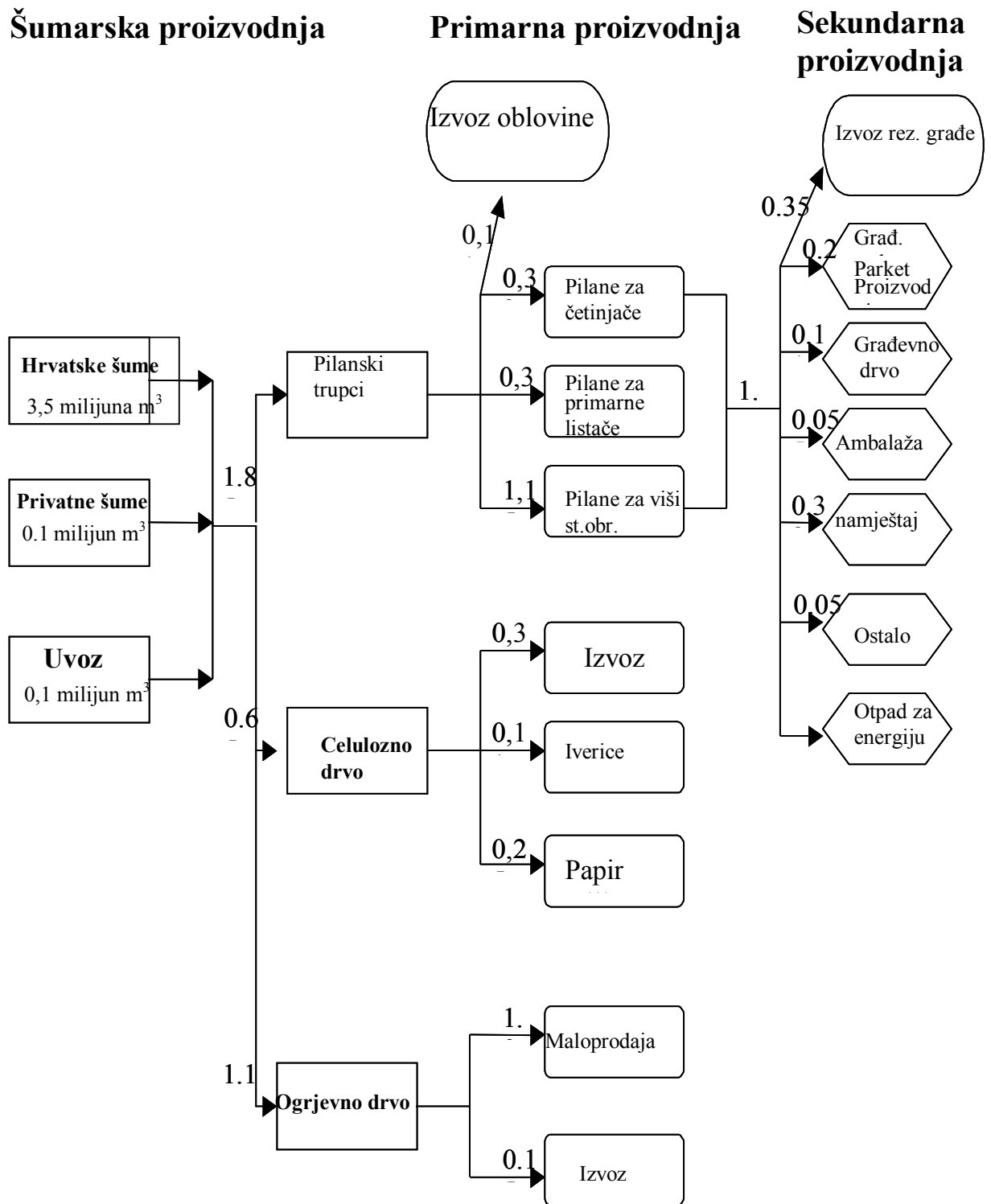


statističkih podataka, razgovora i dobro obaviještenih stručnih procjena tamo gdje nema podataka. Dijagram tijekom drva ilustrira niz točaka:

- Drvna masa iz privatnih šuma predstavlja manje od 3 % od ukupne proizvodnje iz šumarstva u Hrvatskoj, prema tome posjeduje 20 % od ukupnog šumskog područja.
- Vrlo je mali volumen oblovene iz uvoza, uglavnom tanje oblovene, iz pograničnih zemalja poduzećima koja se nalaze u neposrednoj blizini ovih zemalja.
- HŠ je glavni dobavljač oblovene za industriju s tim da opskrbljuje industriju s preko 96 % potrebne oblovene.
- Korisnici oblovene mogu se raščlaniti na šest velikih kategorija; izvoz, pilane pretežno za četinjače, pilane za primarnu proizvodnju tvrdih listača, proizvođači furnira, pilane za viši stupanj obrade listača, korisnici ogrjevnog drva, tvornice celuloze i papira, i proizvodnja iverica. Većina pilanskih trupaca se raspoređuje pilanama koje imaju viši stupanj obrade u svojoj proizvodnji.
- Vrijednost inputa sirovine je otprilike 1,26 milijardi Kuna. Sabadi (2001) prikazuje BNP. Šumarstvo predstavlja 0,84 % od ukupnog BNP-a.
- Veći dio šumarskih proizvoda se izvozi što objašnjava važnost trgovinskih odnosa s drugim zemljama.
- Ukupni output od šumarskog prerađivačkog sektora (prerada drva, celuloza i papir, te namještaj) je 883 milijuna US dolara, što daje multiplikator od otprilike 3,5. Neki komentatori upućuju da bi taj efekt multiplikatora mogao biti 5 puta veći da je industrija ispravno organizirana.
-



Slika 2: Drvni tijekovi (m³) u Hrvatskoj šumskoj industriji – 2000.





Proizvodnja oblovine

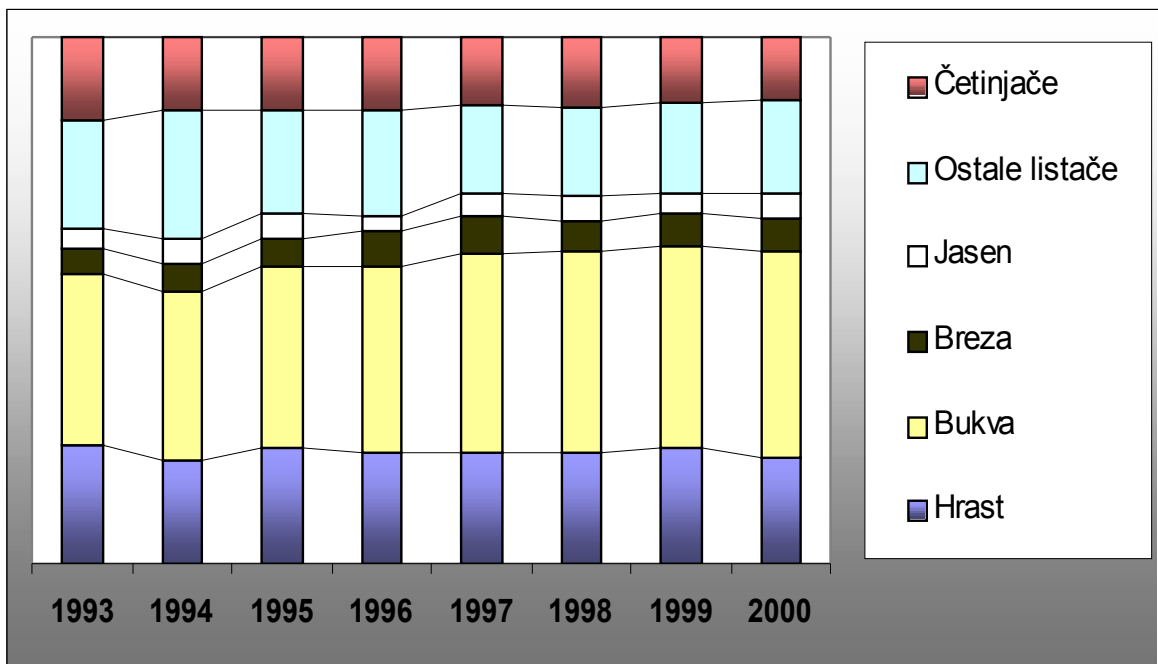
Proizvodnja oblovine se konstantno povećavala od kraja rata u 1995/96 (Tablica 1). Sav ovaj prirast šumske mase dolazi iz šuma koje su pod kontrolom HŠ.

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

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

Izvor: 2000 Statistički godišnjak Republike Hrvatske

Otpriblike 60 % proizvedene oblovine su hrast i bukva premda je značajna drvna masa ostalih vrsta kao što su breza i jasen (Slika 3). Četinjače obuhvaćaju otprilike 15 % proizvodnje. Proizvodnja mješovitih vrsta ostala je relativno stabilna u razdoblju od 1993. do 2000. iako s tendencijom veće proizvodnje breze.



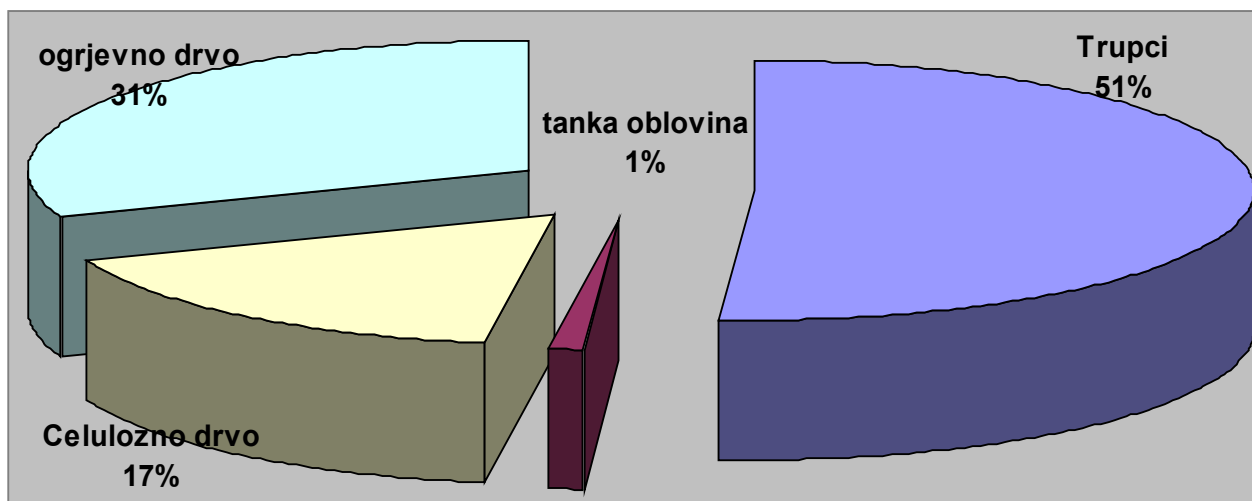
Slika 3: Proizvodnja oblovine po vrstama za razdoblje 1993. –2000.

Izvor: HŠ Podaci o proizvodnji

Preko 50 % oblovine je klasificirano kao trupci dok na ogrjevno drvo otpada približno 31 % od ukupno proizvedene oblovine (slika 4). Važnost razvijanja tržišta za tanju

oblovinu porijeklom iz šumskouzgojnog održavanja šuma vidljiva je iz činjenice da gotovo 50 % oblovine ulazi u ove kategorije.

Slika 4: Proizvodnja po sortimentima HŠ u 2000.



Proizvodni output industrije

Industrija proizvodi niz proizvoda, koji se za potrebe analize mogu grupirati u piljenu građu, furnir i šperploče, drvenu ambalažu, građevinsku stolariju i namještaj.

Postoje tri poduzeća za celulozu i papir koja proizvode rafiniranu mehaničku celulozu, papir, karton, valovitu ljepenku itd. i jedna mala tvornica iverica koja proizvodi za domaće tržište.

Od 1989. došlo je uslijed rata do dramatičnog pada proizvodnje svih drvnih proizvoda iako se je od 1997. godine proizvodnja popravila, naročito kod namještaja, građevinske stolarije i proizvoda od papira (slika 5).

Slika 5: Indeks proizvodnje za drvene proizvode za razdoblje 1989. –2000.

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



Celuloza/papir/karton						
-----------------------	--	--	--	--	--	--

Vrijednost i trgovina drvnih proizvoda

Tablica 2 daje ukupni dohodak i zapošljavanje po glavnim šumskim sektorima u 2000.

Tablica 2: Dohodak i zapošljavanje po različitim šumskim sektorima

	Dohodak (milijuna Kuna)	Zapošljavanje
Šumarstvo/sječa/odvoz	1827	9 637
Prerada drva	2358	11 500
Namještaj	2223	1 111
Celuloza i papir	2307	6 233

Izvor (Motik 2001)

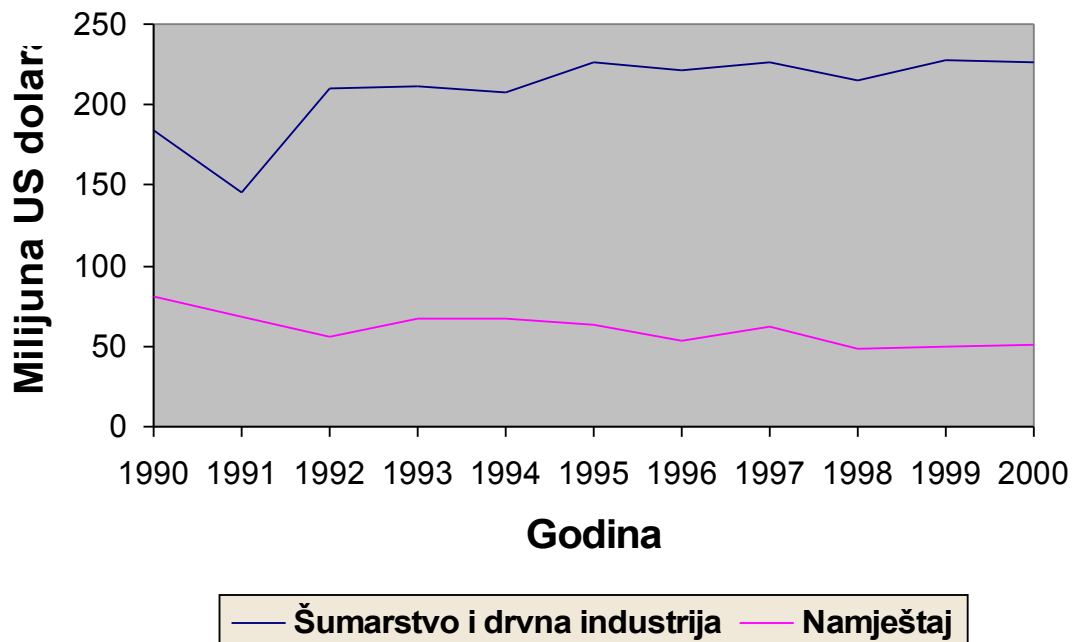
Ukupna zaposlenost u sektorima s uključivo šumarstvom iznosi gotovo 40 000. Vrijednost sektora je ostala relativno jednolika kroz zadnje četiri godine. Značajni dio vrijednosti proizvodnje sektora se izvozi, naročito kod proizvodnje namještaja i prerade drva (Tablica 3).

Tablica 3: Promet i vrijednosti izvoza po različitim sektorima hrvatske drvne industrije

	Promet	Vrijednost izvoza (milijuna Kuna)	Izvoz %
Prerada drva	302	200	66
Proizvodnja namještaja	285	123	43
Celuloza/papir	295	95	32

Izvor: Motik (2001)

Slika 6 ocrtava razvoj izvoza drvnih proizvoda od 1990. Rast u smislu vrijednosti je bio relativno jednoličan. Ipak, šumarstvo drvna industrija uključujući namještaj obuhvaćali su 6,24 % od ukupnog izvoza Hrvatske u 2000. što upućuje na važnost sektora za privredu.



Slika 6 : Razvoj izvoza hrvatskih drvnih proizvoda

Struktura, ponašanje i uspješnost industrije

Struktura industrije

Ekonomika ponude

Analiza deset vodećih proizvođača čiji je prihod agregiran i uspoređen s ukupnim prihodom pokazuje variranje po različitim drvnoindustrijskim sektorima u smislu industrijske strukture (Tablica 4). Proizvođači furnira i proizvođači papira imaju strukturu visoke koncentracije dok je pilanarski sektor rascjepkaniji. Vodeća poduzeća su međutim u svim sektorima mala u odnosu na međunarodne standarde.

Tablica 4: % udjela u ukupnom prihodu 10 vodećih proizvođača

Sektor	% udjela u ukupnom prihodu
Piljena građa+impregnacija(DD 20.1)	36 %
Furnir, šperploče, iverice (DD 20.2)	99 %
Građevinska stolarija (DD 20.3)	53 %
Celuloza, papir, karton (DE21.3)	99 %
Namještaj (DN 36.1)	83 %

Izvor: Motik (2001)

Iz analize baze korisnika HŠ i intervjuiranih izvora, procjenjuje se da ima otprilike 500 aktivnih pilana . 350 od ovih pilana samo prerađuju rezanu građu, dok otprilike njih 150 prerađuje do finalne faze građevinsku stolariju, namještaj i parket. 350 pilana koje



se bave primarnim pilanarstvom pokrivaju manje od 15 % ukupne obujma prerađenih pilanskih trupaca. Tablica 5 daje potvrdu ovim procjenama i pokazuje rascjepkanost sektora te nedostatak veličine kod pilanarske industrije. Veće pilane pokazuju tendenciju za većom razinom finalizacije u svom radu. Brojke u tablice 5 izračunate su iz analize podataka o prodaji HŠ.

Tablica 5: % pilana prema korištenju oblovine

<1000 m ³	1–5 000 m ³	5-15 000 m ³	15-25 000 m ³	25 000 m ³
50 %	25 %	15 %	5 %	5 %

Ukupni instalirani kapacitet kod pilanske industrije procjenjuje se na 6.3 milijuna m³ trupaca na osnovi 8-satne smjene zasnovano na anketi koje je izvršilo Croatiadrvo d.d. Zagreb. Ova brojka upućuje na značajnu neiskorištenost kapaciteta, tj. 20 % iskorištenja raspoloživog kapaciteta. Iz unakrsne provjere ovih brojki kod industrije, dolazim do zaključka da su brojke koje se odnose na kapacitet grubo precjenjivanje stvarnog stanja s obzirom na tendenciju pilana da precjenjuju potencijal svojih kapaciteta, a isto tako kod istraživanja je zanemareno mjerilo kvalitete kapaciteta. Velik dio kapaciteta su stara postrojenja sa znatnom količinom praznog hoda. Zapravo je većina konzultiranih stranaka radila gotovo punim kapacitetom. Međutim, unatoč precjenjivanja brojki koje se odnose na kapacitet, ovaj autor prihvaća da još uvijek postoji prekapacitiranost industrije, što čini zapreku izgradnji međunarodnih razmjera. Problem iskorištenja kapaciteta razmatran je također i u kontekstu dostupnosti kapitala. Mnoge pilane nemaju dovoljno obrtnog kapitala za kupnju veće količine trupaca kako bi povećali iskorištenje svojih kapaciteta.

Industriju se može okarakterizirati po niskim ograničenjima za nabavu s obzirom na relativnu lakoću nabave rabljenih strojeva iz zemalja kao što je Italija i visokih ograničenja za prodaju s obzirom na novčanu prirodu poslovanja. To je još jedan važan poticaj za rascjepkanost industrije.

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

Vlasnička struktura industrije je mješavina obiteljskih i privatnih dioničara s različitim ciljevima u smislu uspješnosti poslovanja.

Troškovna struktura se bitno razlikuje ovisno o tipu pilane i stupnju finalizacije. Postotak udjela troškova drva u odnosu na ukupne troškove varira od 50 –70 % prema razgovorima koji su vođeni s pilanama. Generalizirana struktura troškova prikazana je u tablici 6:

Tablica 6 : Troškovna struktura "tipične" pilane:

Cijena trupaca	62 %
Plaće	13 %
Ostali troškovi proizvodnje	12 %



Kapital	10 %
Distribucija	3 %

Ekonomika potražnje:

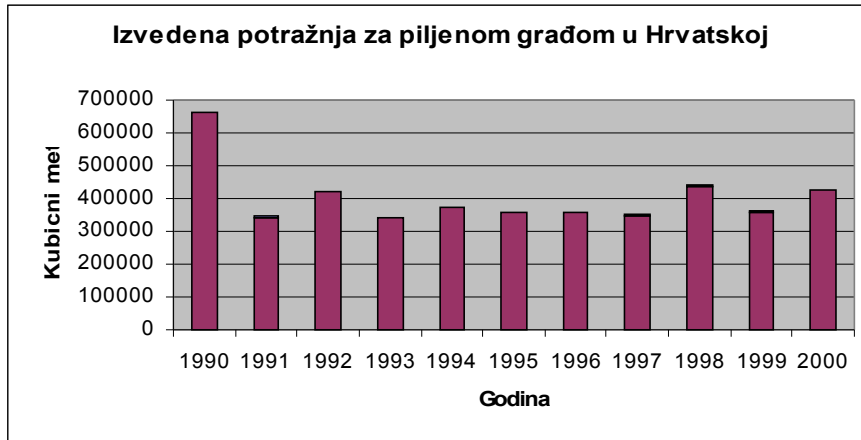
Kako je razmotreno u točki 3, većina tržišta koje opskrbljuje hrvatska drvna industrija su izvoznog karaktera. Zato su poticaji potražnje u zemljama kao što su Italija, Njemačka, Mađarska i Slovenija vrlo važni. Značajna prednost za hrvatsku industriju je neposredna blizina svih velikih tržišta u kontinentalnoj Europi. Najnoviji ECE-Bilten Ekonomske komisije UN za Europu u godišnjem pregledu tržišta šumskih proizvoda pokazao je da se europska trgovina i proizvodnja listača ubrzala u 2000. kao reakcija na veliku potražnju unutar EU/EFTA područja i rastuću potrošnju u centralnoj i istočnoj Europi. Tržišta centralne i istočne Europe su općenito nadmašila druge europske zemlje u smislu nabave i potražnje, ali još uvijek igraju relativno malu ulogu. Rumunjska je jedna od zemalja koja ima velike koristi od velikih stranih ulaganja. Prva polovica 2001. pokazala je opadanje potrošnje. Potrošnja listača u Europi u velikoj mjeri ovisi o povjerenju kupaca i zdravoj ekonomskoj klimi. Povjerenje kupaca ostaje krhko. Ostala obilježja tržišta koja djeluju na drvnu industriju Hrvatske uključuju:

- sve veću globalizaciju trgovine namještaja
- redovitije promjene potrošačke mode kod namještaja kao što je nagli pad potražnje za hrastovim namještajem i porast potražnje za hrastom kod vinskih bačava.
- kapacitet proizvodnje podova od tvrdog drva približava se stanju prezasićenosti ponude usprkos značajnom porastu potražnje za drvenim podovima.
- rastući trend ka trgovini daljnjih prerađevina ili polu-proizvoda drva listača i komponenata.

Potrošnja drvnih proizvoda u Hrvatskoj je mala i relativno jednolična. Stambena izgradnja je obično dobar pokazatelj razine potrošnje. Tablica 7 pokazuje da je broj dovršenih stanova vrlo mali u odnosu na druge europske zemlje. Primjerice, Irska s tek neznatno manjim brojem stanovnika ima tri puta veći broj stambene izgradnje. Slika 7 pokazuje također relativno stagnirajući trend kod izvedene potražnje rezane građe i elemenata u Hrvatskoj. Izvedena potražnja se izračunava po sljedećoj formuli; Proizvodnja+Uvoz -Izvoz

Tablica 7: Dovršeni stanovi u Hrvatskoj od 1994. do 1999.

Godina 1994	1995	1996	1997	1999
9 710	7 359	12 626	12 516	12 557

Slika 7: Izvedena potražnja za rezanom građom i elementima u Hrvatskoj

Ekonomika industrijskih lanaca

Glavni metoda za nabavu oblovine u pilanskoj industriji je putem godišnjih ili petogodišnjih ugovora (Tablica 8). Javne licitacije pokrivaju vrlo mali izvor oblovine, tj. 10 % od sveukupne oblovine prodane pilanama. Korištenje ugovora se značajno povećalo od 1996.

Tablica 8: Načini prodaje

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

Postoji pet tipova godišnjih ugovora koji se svake godine dodjeljuju pilanskom sektoru kako je ukratko izloženo u tablici 9. To su ugovori o snabdijevanju gdje su detaljno specificirane količine materijala prema različitim specifikacijama kvalitete. Glavni tip ugovora koji se dodjeljuje jest onaj koji se temelji na kriteriju finalizacije. Taj ugovor se koristi kao podrška državne politike za poticanje veće razine stupnja obrade u pilanarstvu i time stimuliranje zapošljavanja. Kapacitet pilane uz platežnu sposobnost također se uzima u obzir u procesu dodjeljivanja. Količina koja se odobrava pilani utvrđuje se iz onog što je kupljeno prošle godine. Zapravo je glavno ograničenje za pilanu kod osiguravanja nabave dostupnost gotovine.

Svi proizvođači furnira imaju ugovore. Novim poduzećima je potrebna kontrola uspješnosti prije dodjele ugovora. Unutar HŠ postoji komisijsko tijelo od dva do tri čovjeka koji svake godine odlaze u pilanu radi ocjene stupnja finalizacije.

Veličina godišnjih ugovora koji se dodjeljuju pilanama je mala kako je prikazano u tablici 10 i to je faktor koji doprinosi održavanju rascjepkane i male industrije. Osim



toga HŠ raspoređuje također petogodišnje ugovore na tridesetosam pilanskih poduzeća . Ovi ugovori se odobravaju u HŠ na razini direktora. Kriteriji za dodjelu ovih petogodišnjih ugovora su visoki stupanj finalizacije i evidencija poslovne uspješnosti. Tri tvornice celuloze i papira također imaju petogodišnje ugovore.

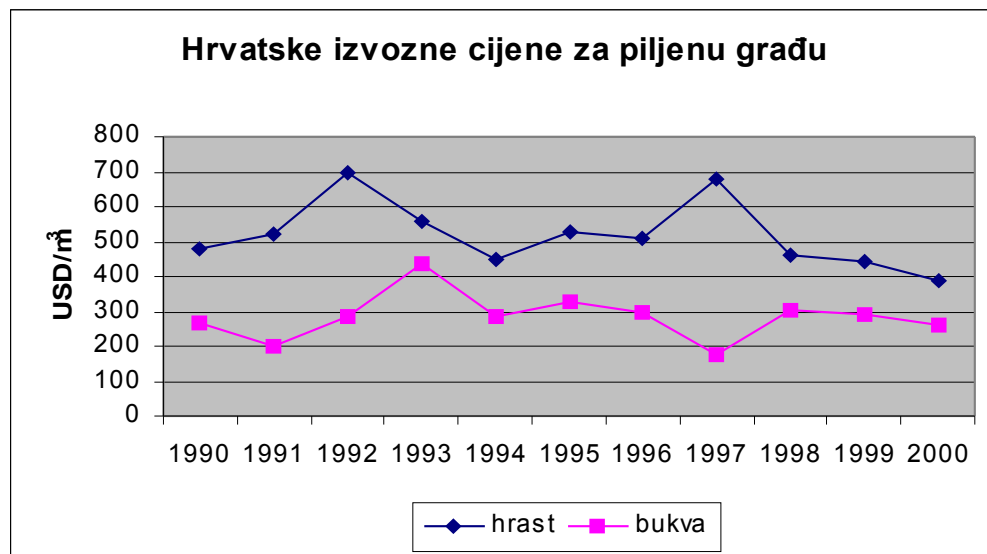
Tablica 9 : Broj ugovor po tipovima

Tip ugovora	Broj	Obujam (m ³)
Furnir	15	104,000
Finalizacija	135	1,118,000
Zaštita	23	80,000
Posebna važnost	69	162,000
Ponuda>Potražnja	42	54,000

Tablica 10 : Raspon godišnjih ugovora po veličini

Kategorija	<1000 m ³	1,000-5000 m ³	5000-15,000m ³	15,000-25,000m ³	25,000-50,000m ³	50,000m ³ +
Furnir	-	8	6	1	-	-
Finalizacija	17	51	41	15	7	3
Zaštita	8	10	5	-	-	-
Posebna važnost	33	26	10	1	-	-
Ponuda>Potražnja	29	12	1	-	-	-

Cijene za sve ugovore su utvrđene cijenama koje vrijede na datum isporuke. Cijene se revidiraju na godišnjoj osnovi i odobrava ih Ministarstvo gospodarstva. Cijene su ostale iste kroz zadnjih pet godina i nisu reagirale na kretanja na krajnjem tržištu. Ovaj centralno planirani pristup cijenama uzimanja u obzir bilo finalnog tržišta ili potražnje/ponude oblovine ima značajan utjecaj na konkurentnost i uspješnost industrije i na sposobnost HŠ da ponudu uskladi s potražnjom. Dok su cijene pilanskih trupaca ostale statične, bilo je značajnog kretanja cijena na krajnjem tržištu za rezanu građu (slika 8). Cijene hrasta su se bitno smanjile od 1997. dok su cijene bukve porasle. Isto tako, premda se mora biti oprezan u interpretiranju cijena domaćih licitacija kao tržišnog pokazatelja zbog malog volumena prodaje putem natječaja, one ipak donekle upućuju na to kako cijene reagiraju na potražnju.

Slika 8: Hrvatske izvozne cijene za piljenu građu.

Oblovina se kupuje na osnovi sustava klasifikacije kvalitete služeći se vrstama i klasama kvalitete. Ovaj sustav je u središtu značajne debate između HŠ i industrije i posljedica toga je nekoliko tisuća pritužbi upućenih Croatiadrvu. Industrija protestira da HŠ snižava klasu svoje oblovine i da industrija plaća cijenu za višu klasu materijala nego što je dobiva. Industrija bi željela nezavisnog arbitra za ocjenjivanje pritužbi. Mišljenje ovog konzultanta je da je sukob oko klasificiranja kvalitete zapravo posljedica fiksnih cijena za oblovinu koje ne reagiraju ni na promjenu potražnje kod finalnih proizvoda niti na potražnju za različitim klasama oblovine.

Iskorištavanje sve oblovine vrši HŠ izravno ili preko kooperanata. Pilane plaćaju za oblovinu na osnovi cijene uz cestu, ali onda moraju platiti za transport do pilane. HŠ kontrolira ovaj transport. Ovaj sustav može potencijalno izazvati nejednakost u postupku dodjeljivanja tako da će neke pilane morati snositi daleko veće transportne troškove nego druge stranke.

Komunikacija između HŠ i industrije ima karakteristiku slabog toka tržišnih informacija. Primjer niske razine razmjene informacija jest da pilane ne dobivaju detaljan godišnji plan proizvodnje s obzirom na vrste i sortimente.

Ponašanje industrije

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



prema gore (prema kupcima) temelji se na klasičnim modelima industrijske organizacije koja se oslanja na ekonomije veličine i opsega. Ove karakteristike nisu vidljive u ovoj industriji, međutim, koja je nasuprot tome mala i rascjepkana i pokazuje raspršeni marketing sa slabo evidentnom suradnjom. Neke tvrtke su potražile strateški savez s inozemnim trg. društvima da bi prevladale ovu slabost, ali takva poduzeća su iznimke, a ne pravilo. Ovakav model industrijske organizacije zanemaruje isto tako i prednosti specijalizacije.

Značajni iznosi novca koji su potrebni za podupiranje ovog tipa integracijske strategije nisu usklađeni s potrebnim ekonomijama veličine i otuda veliki gubici u industriji. Ovaj tip strategije integracije zahtijeva znatne količine novca i ekonomije veličine da bi bio uspješan. Ove ekonomije nisu prisutne u industriji što sa svoje strane dovodi do značajnih gubitaka.

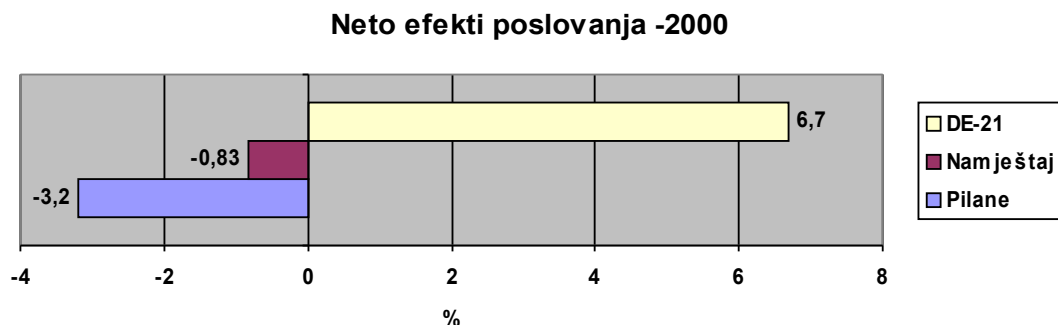
Dok na razini industrijske grane postoji značajno usmjerenje na iskorištenje kapaciteta kao pokretača uspješnosti, čini se da to nije tako značajno na razini individualnog poduzeća. Razlog toga djelomično leži u tome da ograničenost novca limitira kapacitet širenja u odnosu na nabavu veće količine trupaca.

Većina intervjuiranih osoba je ukazala na loš menadžment u drvnom sektoru kao i na to da je poduzećima s lošim menadžmentom dozvoljeno da preživljavaju u sadašnjem industrijskom okviru. Po njihovom mišljenju ova poduzeća su prepreka za dugoročno konkurentnu industriju. Vrlo je mali broj poduzeća s dobrim marketinškim i financijskim sposobnostima. Međutim, ovu ocjenu akteri u industriji moraju odvagnuti i u odnosu na posjete koje je autor načinio određenim poduzećima s evidentno dobrim menadžmentom i poduzetničkim sposobnostima.

Uspješnost industrije

Gore opisana struktura i ponašanje industrije upućuju na podbacivanje industrije u smislu profitabilnosti i produktivnosti. Industrijska statistika govori u prilog ove tvrdnje, naročito ako je usporedimo s najboljim u međunarodnoj praksi (slike 9 i 10).

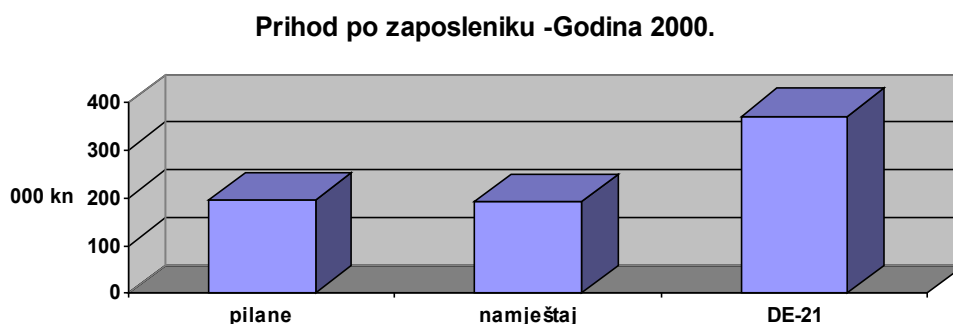
Slika 9: Neto marže po različitim drvnim sektorima



Zanimljiv statistički podatak jest da je prihod po zaposleniku za drvno-prerađivački sektor (DD-20) sličan onom kao kod sektora proizvodnje namještaja s višim stupnjem prerade (DN-36.1).

Prilikom ocjenjivanja uspješnosti industrije valja paziti da se koristi uprosječivanje kod statistike. Zapažen je niz dobro vođenih poduzeća koja su imala profit (neto marže od 7-9 %).

Slika 10: Prihod po zaposleniku po različitim drvnim sektorima



Faktori utjecaja na razvoj industrije

Ima niz vanjskih faktora koji djeluju na industrijski sustav kako je prikazano u glavnim crtama u točki 3. Ovi faktori se mogu sažeti na četiri glavne kategorije;

- Državna fiskalna i monetarna politika na područjima kao što su porez i tečajna stopa. Velik broj konzultiranih u intervjuima se žalio da je vladina politika usredotočena na strani potražnje s tek malim naglaskom na strani ponude u stimuliranju proizvodnog kapaciteta industrije.
- Osiguranje izvora kapitala i trošak kapitala vjerojatno su najveće ograničenje za razvoj industrije.
- Trgovinski odnosi sa susjednim zemljama i utjecaj WTO smjernica
- Pridržavanje zakonskih odredbi i dosljedno provođenje od strane poduzeća.
-

Jake i slabe strane industrije

Provedena je SWOT analiza (strateških snaga i slabosti) industrije na temelju informacija dobivenih iz intervjua s različitim grupama u samoj industriji. Kratki prikaz ove analize nalazi se u Tablici 11. Tu se pokušava konsolidirati različite poglede sudionika. U mnogim slučajevima postoji velika suglasnost mišljenja.

Tablica 11: SWOT analiza hrvatske drvne industrije

<u>Jake strane</u>	<u>Slabosti</u>
<ul style="list-style-type: none">- Kvaliteta sirovine- Stručnost radne snage	<ul style="list-style-type: none">- Menedžerske vještine- Rascjepkani proizvodno orijentirani marketing- Slaba tehnologija- Nedostatak novca- Niska proizvodnost- Nedostatak vizije/strategije za industriju



	<ul style="list-style-type: none">- Snažno rivalstvo unutar industrije- Slabo tržište za oblovinu malog promjera
Povoljne prilike <ul style="list-style-type: none">- Blizina velikih europskih tržišta- Razvoj ekonomije centralne Europe kao posljedica liberalizacije	Prijetnje <ul style="list-style-type: none">- Kretanja deviznih tečajeva- Trošak kapitala- Politička nesigurnost- Trgovinski aranžmani s drugim zemljama- Slaba suradnja/koordinacija između državnih agencija

Problemi koji utječu na budući razvoj industrije

Konzultant je ustanovio sljedeće probleme na koje industrija mora obratiti pažnju ako želi opstati i razvijati se do svojih maksimalnih mogućnosti.

- Sadašnja metoda raspodjele oblovine nije ni transparentna niti učinkovita. Sadašnji sustav podržava rascjepkanost i neefikasnost koje su utvrđene kod svih sudionika u industriji. Nema mjerila potrebnog za strategiju integriranja koje automatski pripada uz sustav raspodjele što znači da će se industrija i dalje mučiti da stvori dovoljno profita. Utjecaj koji takav pristup ima na industriju nepovoljnije se odražava na veće pilane. Male pilane s primarnom proizvodnjom usmjerenom na novac uvijek će preživjeti.
- Potrebna je podrška države što se tiče stvaranja povoljnije makroekonomske klime, naročito u razvijanju proizvodnog kapaciteta industrije. Politike vezane za bankarstvo, devizni tečaj, marketinšku podršku itd. su izvan opsega ovog izvještaja, ali su istaknute kao bitna pitanja za većinu intervjuiranih ljudi.
- Sadašnji način određivanja cijena trupaca nije vezan za krajnja tržišta i štetan je za dugoročnu uspješnost poslovanja industrije.
- Nema zajedničke vizije industrije po pitanju odgovarajuće industrijske strukture na području kao što je specijalizacija nasuprot integriranju, konsolidiranju, itd.
- Čini se da nema proaktivnog istraživanja i razvoja te marketinške podrške industriji od strane različitih državnih agencija.
- Čini se da nema snažnog poticaja usmjerenog na upotrebu strateških saveza za pristup do međunarodnih marketinških mreža i za osiguranje financiranja.
- Ne postoji potreba za razvijanjem kulture koja bi bila više poduzetnička, a manje bi se oslanjala na državu.
- Valja se pozabaviti s uočenom pozicijom HŠ kao dominantnog dobavljača sirovine.
- Postoji potreba da se uklone sve metode koje daju nepravilnu prednost da se stopira oportunističko ponašanje i iskrivljavanje tržišta.
- Hitno je potrebno jače tržište za tanju oblovinu.



Industrijsko viđenje HŠ i njihovog restrukturiranja

Većina intervjuiranih je naglasila važnost njihovog odnosa s HŠ s obzirom na potrebu osiguranja snabdijevanja sirovine. Klasifikacija kvalitete bila je najviše spomenut problem u njihovom poslovanju s HŠ. Smatra se da je oblovina preklasirana u odnosu na plaćenu cijenu i da su HŠ osiguravale veće vrijednosti s obzirom na kvalitetu proizvedene oblovine. Jedna stranka je smatrala da su kvalitetne klase bile izmiješane kako bi se zadovoljile svačije potrebe, ali je posljedica bila ta da nitko nije bio zadovoljan. Mislim da je to simptomatično za problem određivanja cijene, tj. razlog je fiksni sustav određivanja cijena i centralizirana raspodjela nedovoljnih visokokvalitetnih resursa konkurirajućim korisnicima.

Reakcija na sadašnji sustav raspodjele na temelju ugovora uz pomoć kriterija finalizacije je bila različita. Neke stranke bi voljele da ostane sadašnji sustav, ali uz strože pridržavanje kriterija pošto sadašnji sustav potiče raspršivanje nedovoljnih resursa na preveliki broj pilana. Drugi ispitanici bi htjeli da se sustav temelji na otvorenijem tržištu, ali s tim da se uklone neka od sadašnjih izvrtanja sustava kao što je porez i pridržavanje zakona od strane svih stranaka. Svi ispitanici su istakli nedostatak transparentnosti u sadašnjem sustavu raspodjele i uočeno je izraženo mišljenje da neke stranke uživaju veće koristi nego druge.

Jedan ispitanik je ukazao na kontrolu koju HŠ imaju nad eksploatacijom i transportom i smatrao je da bi se i to područje moralo privatizirati.

Samo četiri ispitanika je izravno spomenulo problem fiksne cijene trupaca kroz zadnjih pet godina kao problem u odnosu na konkurentnost i neefikasnu raspodjelu, ali kako je već navedeno, ovaj problem je vezan za pitanje klasifikacije trupaca koji su navele sve stranke.

Niz sudionika je ukazalo na činjenicu da HŠ nisu tržišno orijentirane i da je njihov planski sustav previše krut da bi bio sposoban reagirati na promijenjene prilike na tržištu, te da proizvodnja nije tržišno orijentirana u odnosu na duljinu i sortimente, itd.

Uočeni monopolistički položaj HŠ bio je u više navrata spomenut kao i osjećaj da postoji previše centralizirana kontrola. Prijedlog jedne stranke je bio da restrukturiranje mora obuhvatiti privatizaciju HŠ tamo gdje se vlasništvo prenosi na lokalne zajednice. Ova sugestija je djelomice proizlazila iz toga da se bogatstvo koje je stvoreno u jednoj regiji prenosi drugim regijama. To je bila tema koju je dodirnuo velik broj ljudi, gdje regionalna perspektiva ima prednost pred nacionalnom perspektivom.

Ostala pitanja utvrđena u fazama intervjuiranja u smislu odnosa s HŠ bila je potreba da se poboljšaju kreditni uvjeti, više petogodišnjih ugovora, neučinkovitost HŠ i njihov odnos prema cijenama trupaca, slabo izvješćivanje o raspoloživosti trupaca, te primjena europskih standarda za kvalitetu.



Restrukturiranje HŠ radi poboljšanja konkurentskog položaja sveukupne industrije

Sljedeće preporuke date su u odnosu na poboljšanje konkurentskog položaja industrije u cjelini. Komercijalna uspješnost HŠ je u velikoj mjeri pod utjecajem platežne sposobnosti drvnoindustrijskog sektora. Ako je industrija nekonkurentna u smislu proizvodnosti, financijskog strukturiranja, ekonomije veličine, marketinškog i poslovnog stručnog znanja, onda se trošak ove neučinkovitosti odražava na prodajnu cijenu oblovine koju postižu HŠ.

Ove preporuke su nužno indikativne zbog kratkoće zadatka. Nisam imao prilike provesti strogu analizu ovih preporuka u odnosu na troškove/koristi, prihvatljivost i lakoću primjene.

Tempiranje i način prezentacije ovih preporuka mora biti primjeren specifičnim uvjetima koji se na to odnose bilo na makroekonomskoj razini kao i na razini industrije.

Preporuke

- Neophodnost transparentne metode raspodjele i usmjeravanje na otvoreniji sustav tržišta koji se temelji na najboljim ekonomskim vrijednostima (načelo konkurentnog nadmetanja). Mogući pristup je ponuda mješovitih dugoročnih ugovora o snabdijevanju, godišnjih i kvartalnih ugovora na temelju konkurentnog nadmetanja i lokalne gotovinske prodaje.

Ponuda proizvoda mora se s vremenom usklađivati kako bi odražavala promjene tržišta i strukturu dinamike industrije.

- Krenuti na otvorenije određivanje tržišnih cijena za trupce na temelju dinamike ponude i potražnje krajnjeg tržišta za oblovinu. Ovo usmjeravanje prema otvorenijem određivanju tržišnih cijena znači da se mora riješiti uočena dominantna pozicija HŠ kako bi se zaštitili od zloupotrebe dominantnog položaja. Možda će biti potreban regulator ili neki oblik transparentnog sustava određivanja cijena na temelju kretanja na krajnjem tržištu i tržištima trupaca na susjednim tržištima. Razvoj zdrave prekogranične trgovine oblovine zajedno s ponudom oblovine iz privatnih šuma u znatnoj bi mjeri pomogli rješavanju ovog problema.
- Razviti marketinški i na kupca usmjeren pristup kod planiranja, napose kod povezivanja tržišne informacije s planiranjem proizvodnje. Razvijanje istraživanja tržišta bio bi prvi koristan korak.
- Organizirati sustav upravljanja računima za sve važnije kupce i odrediti lokalne ovlasti za male kupce (gotovinski kupci) koje bi djelovala unutar uprava.
- Poboljšati transparentnost informacija kupcima cirkuliranjem većeg broja informacija o proizvodnji, budućoj ponudi i prodaji.
- Utvrditi odgovarajuće industrije koje koriste celulozno drvo i aktivno poticati razvoj takve industrije kroz poticanje njenih prednosti.



- Riješiti sustav kvalifikacije kvalitete i započeti formalnu proceduru za reklamacije kupaca, koja se rješava brzo na terenu. Croatiadrvo i HŠ se moraju dogovoriti o odgovarajućim žalbenim postupcima.
- Valja ustanoviti sustavno provođenje ugovora kako bi se uklonilo eventualno iskrivljavanje tržišta.
- HŠ bi morale imati vodeću ulogu u razvijanju nacionalne strategije za stvaranje dugoročno održive industrije drvnih proizvoda.
- HŠ moraju dati aktivnu podršku industriji poboljšanjem dostupnosti kapitala i unapređivanjem vještina marketinga i dizajna u industriji kroz veću koordinaciju između različitih državnih agencija.

Dodatak 1

POPIS INTERVJUIRANIH STRANAKA:

Vladimir Trušček i Zlatko Budrović – ARENA
Ivan Ljubanović – Česma d.d.
Ferdinand Laufer – CROATIADRVO
Željko Čerti – SPIN VALLIS d.d.
Tihomir Špoljarić – GARSTIL d.o.o
Vlado Filipec – Buje export d.d
Branko Guštin – Republika Hrvatska Ministarstvo gospodarstva
Milan Jakopović – Hrvatska gospodarska komora
Radoslav Jeršić – Časopis DRVO
Franjo Mihelčić – LOKVE
Marinko Mikulić – Tvornica papira Zagreb d.o.o
Gosp. Liker – Drvenjača, Fužine
Dr Hrvoje Turkulin – Šumarski fakultet
Prof Dr. Ivica Grbac – Šumarski fakultet
D. Sc. Stjepan Risović – Šumarski fakultet
Dr. sc. Darko Motik – Šumarski fakultet
Radovan Despot – Šumarski fakultet
Prof. Boris Ljuljka – Šumarski fakultet
Petar Milinković – HŠ
Željko Tomašić – HŠ
Željko Ledinski – Direktor, HŠ







Prilog 8 Izvještaj radnog paketa: Pregled privatnog šumarskog sektora u Hrvatskoj



Cilj

Utvrđivanje zainteresiranih strana privatnog sektora (koji nije državni niti industrijski sektor) i kakav je njihov odnos prema "Hrvatskim šumama".

Pristup

Utvrđene su glavne zainteresirane strane hrvatskog privatnog sektora i održani su sastanci kako bi se utvrdili djelokrug i utjecaj koje one imaju na "Hrvatske šume". Tu su obuhvaćeni:

Hrvatsko šumarsko društvo
Privatni šumovlasnici
Zelena akcija

Pozadina

Hrvatsko šumarsko društvo

Hrvatsko šumarsko društvo ima svoj početak u Hrvatsko-slavonskom gospodarskom društvu koje je osnovano u Zagrebu 1841. godine.

Šumarski odsjek osnovan je 1846. godine u Prečecu. Društvo je pokrenulo osnivanje Šumarske škole u Križevcima 1860. godine; pokrenulo je Šumarski list 1877.; izgradilo Šumarski dom 1898.; iniciralo osnivanje Akademije šumarskih znanosti 1996. godine.

U toku zadnjih 150 godina, Društvo je uglavnom djelovalo putem stručnih skupova, javnih šumarskih izložbi, obrazovanjem i poticanjem šumarskog studija, podrške obiteljima preminulih članova, izdavačke djelatnosti, itd.

Šumarski list, novine Hrvatskog šumarskog društva, neprekidno izlazi već više od 120 godina. Tiskanje vlastitog časopisa bilo je korisno za šumarstvo kao i za drvno-prerađivački sektor u Hrvatskoj. Šumarski časopis je u početku bio zamišljen kao stručna, društvena i znanstvena publikacija s ciljem redovitog davanja informacija o zbivanjima u zemlji i svijetu. Zadržao je do danas istu strukturu, iako s daleko većim brojem stručnih i znanstvenih članaka.

Šumarski časopis vodi ažurnu evidenciju o svim društvenim zbivanjima Društva, o svakoj skupštini, članovima upravnih odbora i ostalim društvenim okupljanjima. Skupština se obično sastoji iz dva dijela – društvenog i stručnog. Uvijek se velika pažnja posvećivala pitanjima koja se tiču osoblja.

Šumarski časopis se danas izdaje u modernom tisku s visokokvalitetnim grafičkim komponentama, bitnim svojstvom za dobru prezentaciju šume i njenog biljnog i životinjskog svijeta. Pismeni materijal se odabire prema međunarodnoj podjeli: znanstveni članci prolaze međunarodnu reviziju i citiraju se u sekundarnim međunarodnim časopisima.



Zelena akcija

Zelena akcija je nevladina, neprofitna organizacija registrirana 1990. godine, čiji je cilj promicanje zaštite okoliša i održivog razvoja. Glavni prioritet im je poticanje i omogućavanje lakšeg sudjelovanja javnosti u svim procesima odlučivanja vezano za okoliš i unapređenje kvalitete života u Hrvatskoj.

Aktivno su angažirani na ekološkim pitanjima od lokalnog, nacionalnog i međunarodnog značenja. Zelena akcija nije povezana s nijednom političkom strankom i djeluje na volonterskoj osnovi, uz podršku stručnog tima od oko 10 ljudi. Zelena akcija se sastoji od Izvršnog odbora (6 članova), Godišnje skupštine (svi članovi), savjetodavnog Vijeća (savjetodavno tijelo od oko 15 stručnjaka i znanstvenika) te Nadzornog odbora (3 člana)

Glavna područja interakcije sa šumarskim sektorom su kroz zeleni telefon i program zaštite prirode.

Zeleni telefon je pokretačka sila koja stoji iza većine lokalnih akcija Zelene akcije. Ova inicijativa je utemeljena početkom 1992. godine radi lakšeg sudjelovanja javnosti u rješavanju lokalnih ekoloških problema s prosjekom od preko 1000 poziva godišnje. Kad se radi o složenijim slučajevima, tim zelenog telefona angažira za pomoć ZA-u i neovisne stručnjake, te alarmira medije i/ili organizira kampanju za podizanje svijesti te potiče na djelovanje nadležne organe vlasti. Izravni rezultat aktivnosti zelenog telefona je taj, da je ZA konstantno najuočljivija ekološka nevladina organizacija u hrvatskim medijima.

ZA reagira na svaki poziv građana koji primijete neobične aktivnosti koje se dešavaju u njihovim lokalnim šumama. Najčešće je to vezano za sječū na planini Medvednici ili u Maksimirskoj šumi. Kod preko 95 % poziva koji se odnose na šume riječ je o problemu "gole sječe" ili o glavnom sijeku. Ipak, od ukupnog postotka svih poziva u 2001. godini na šumarstvo se odnosilo samo 4 %.

Premda je ZA vodila kampanje i projekte za zaštitu prirode od najranijih dana svog početka tek nedavno je to preraslo u program (1999-2000). Prioritetna točka je praćenje provođenja zaštite na zaštićenim područjima kao i lobiranje i doprinos stvaranju zakonodavstva za zaštitu prirode koje je u toku te Nacionalnog programa ekološke akcije. U toku su dvije važne kampanje: Stop šumskim požarima i zaštita zaštićenog područja planine Velebit. Preko ovog programa, ZA je zasnovala partnerstvo sa Svjetskim fondom za zaštitu životinjskog svijeta (World Wildlife Fund), kako bi djelovala na nacionalno zakonodavstvo za zaštitu prirode i za koordiniranje procesa ekološkog regionalnog očuvanja na Velebitu i dalmatinskim otocima.

Zelena akcija aktivno podržava FSC-postupak certifikacije gospodarenja šumama koji su započele HŠ.

Kao primarna ekološka nevladina agencija ZA-u se često poziva da sudjeluje u ekološkoj politici i forumu za strateški razvoj.

Zelena akcija je angažirana i na drugim srodnim programima i inicijativama:



- a) Lokalni program 21 započeo 1996. god.
- b) Grupe aktivista za podršku kampanja i za odgoj ekoloških aktivista
- c) Genetski modificirani organizmi (GMO kampanja)
- d) Ciljevi mrežne organizacije mladeži Balkana za jačanje suradnje i razumijevanja među mladim ljudima na Balkanu.
- e) Ekološki priručnici
- f) Zeleni forum - krovna mreža hrvatskih ekoloških nevladinih organizacija unutar koje se planiraju zajedničke nacionalne kampanje.
- g) Energetski program jedan je od najaktivnijih i dugoročnih programa u ZA, koji ima za cilj ograničenje klimatskih promjena izazvanih djelovanjem čovjeka i promociju upotrebe obnovljive energije i energetsku učinkovitost.
- h) Bilten Zelenog foruma dio je koalicijskog programa Akcije koji financira MATRA. Na 20 stranica prezentirane su kampanje Zelenog foruma kao opći, obrazovni tekstovi na odabranu temu. Izlazi 4 puta godišnje.

U rujnu 2000., Zelena akcija je pristupila mreži Friends of the Earth.

U budućnosti ZA namjerava:

- a) razvijati kombinaciju aktivizma i postizanja samo-održivosti koja se temelji na lokalnim resursima.
- b) povesti kampanju toksičnog otpada radi ispitivanja i davanja publiciteta nelegalnom odlaganju otpada
- c) Povećati svoj kapacitet za odnose s javnošću

Privatni šumovlasnici

Privatne šume u Hrvatskoj pokrivaju područje od 461 137 ha (19 %).

Privatne šume, uz iznimku prebornih šuma u Gorskom kotaru, može se okvalificirati kao devastirane s prosječnom drvnom zalihom od 80 m³/ha. Najvažniji faktor koji to uzrokuje je ogromna rascjepkanost vlasništva privatnih šuma (prosječna površina je 0,76 ha), koje se nalaze u posjedu 599 056 vlasnika.

U načelu privatne šume podliježu nacionalnom Zakonu o šumama i morale bi imati desetogodišnje gospodarske osnove. U praksi one su u potpunosti negospodarene i proizvode uglavnom ogrjevno drvo za lokalno tržište.

Vlasnici privatnih šuma nemaju šumskouzgojna stručna znanja. Nemaju udruženja šumskih vlasnika i ne primaju podršku od države.

Privatne šume su dugoročno gledano potencijalno vrijedan izvor upotrebljivog drva (za preradu) dugoročno gledano ako se započnu neka temeljna poboljšanja i inicijative:

- Financijska pomoć od države koja će omogućiti inicijative
- Obrazovanje privatnih uzgajivača u tri osnovne vještine
- Osnivanje udruženja i kooperativa privatnih uzgajivača
- Spajanje malih blokova u veće blokove da se omogući praktično gospodarenje.

Kratko- do srednjoročno gledano malo je vjerojatno da će biti zamjetnog utjecaja na povećanje proizvodnje.



Raščlamba drvene zalihe po vrstama za privatne šume i nacionalni ukupni iznosi navedeni su u Tablici 1.

Privatne šume – kako njima gospodariti?

Postoje sljedeći problemi s privatnim šumama:

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

Dosad su se "Hrvatske šume" brinule o nekoliko privatnih šuma, ali je to bilo ovisno o mogućnostima vlasnika da plate za tu uslugu. Novo trg. društvo nema odgovornosti za privatne šume i bilo kakva usluga njima mora biti osigurana od države.

MPŠ u suradnji s "Hrvatskim šumama" mora pronaći model za razvoj potencijala ovih šuma. To će zahtijevati ili uspostavu takve službe u Ministarstvu ili ugovoriti taj posao s HŠ. Realistično, najdjelotvornije kratkoročno i srednjoročno rješenje bi bilo da HŠ preuzme te poslove u ime MPŠ-a. Mada se ovo može smatrati sukobom interesa s obzirom na konkurentski odnos HŠ i privatnih šuma, stanje privatnih šuma je tako jadno da će trebati proći još puno godina prije no ono postane konkurentno. Usluga podrške je dugoročna obaveza za povećanje produktivnosti i kvalitete privatnih šuma.

Ta bi usluga trebala omogućiti i podržavati privatne vlasnike u:

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

Nova bi udruženja zauzvrat trebala:

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

Postojeća udruženja

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

Modelima i udruženjima za raštrkane i fragmentirane šume će se mnogo teže gospodariti.

**Tablica 1.** Drvna zaliha po vrstama drva

Vrste drveća	Privatne šume		Nacionalno Ukupno	
	000 m ³	%	000 m ³	%
Q. robur	823	2,2	44 359	13,7
Q. petraea	5 113	13,4	32 237	9,9
Q. cerris	836	2,2	3 035	0,9
Q. pubescens	3 166	8,3	4 273	1,3
Q. ilex	4 631	12,2	5 050	1,6
Fagus silvatica	11 046	29,0	117 676	36,3
Fraxinus spp.	277	0,7	10 469	3,3
Carpinus spp.	4 893	12,9	26 171	8,1
Acer spp.	30	0,1	64	0,0
Robinia pseudoaccacia	504	1,3	1 393	0,4
Castanea sativa	414	1,1	2 281	0,7
Ostale tvrde listače	4 446	11,7	17 682	5,5
Tillia cordata	2	0,0	928	0,3
Alnus glutinosa	266	0,7	3 073	0,9
Betula pendula	1	0,0	46	0,0
Salix spp.	13	0,0	1 459	0,4
Populus spp.	44	0,2	2 967	1,0
Ostale meke listače	512	1,3	3 532	1,1
Abies alba	648	1,7	30 374	9,4
Picea abies	9	0,0	6 007	1,9
Pinus silvestris	27	0,1	876	0,3
Pinus nigra	122	0,3	2 832	0,9
Pinus halepensis	4	0,0	3 853	1,2
Larix decidua	2	0,0	108	0,0
Ostalo	203	0,5	2 633	0,8
Ukupno	38 028	100,0	324 256	100,0
%	11,7		100,0	

Zaključak

Ekološki lobi u Hrvatskoj stvarno djeluje i učinkovit je, uglavnom preko akcija i aktivnosti Zelene akcije. Oni su vrlo koncentrirana organizacija s vrlo jasnom misijom.

ZA podržava HŠ, daje podršku njihovim FSC inicijativama i nema sukoba između te dvije organizacije. Važno je da se ovaj dobar odnos nastavi i dalje i kako HŠ budu prelazile u komercijalno poduzeće, da ZA bude potpuno svjesna promjena koje bi mogle nastati u gospodarenju šumama i razloga koji stoje iza njih.



Opća javnost se čini zadovoljna načinom na koji HŠ gospodare njihovim šumama na ekološki brižan način i dobro cijene šume i prirodu. Javnost ima izravnu korist od šuma u vidu branja jagoda, gljiva, lješnjaka i drugih nedrvenih proizvoda. Šume čine važan dio hrvatske kulture i tradicije.

Privatni sektor kontrolira vrlo veliku i značajnu površinu zemljišta. Zbog velikog broja vlasnika i male veličine šuma zadaća razvijanja ovog sektora je vrlo obeshrabrujuća. Postoji jasna potreba da se konačno utvrdi nacionalna politika koja je sada u razvoju, koja će dati smjernicu za opcije u vezi osnivanja organizacije uzgajivača, dopunske usluge koje pruža država i šumsko-uzgojne kontrolne mehanizme. Isto tako se manji blokovi moraju grupirati u veće gospodarske blokove, koje mogu kontrolirati kooperative ili udruženja uzgajivača.

Hrvatsko šumarsko društvo kao samostalna agencija pruža važan kanal za informacije prema stručnom šumarskom osoblju u šumarskom sektoru. Od ključne je važnosti da oni priznaju potrebu za promjenom u "Hrvatskim šumama" i da ne koriste svoj položaj za ometanje razvoja nego da se uključe u aktivni dijalog.



Prilog 9 Izvještaj radnog paketa: Pregled relevantnih projekata

**Cilj**

Utvrđiti da li ima potencijalnih područja sukoba ili sinergije s tekućim ili planiranim projektima.

Opći pristup

Identificirati sve projekte i inicijative u šumarstvu i sektoru upotrebe zemljišta koji bi mogli utjecati na restrukturiranje HŠ.

Utvrđeni projekti su:

1. Projekt Svjetske banke za obnovu i zaštitu obalnih šuma
Sadrži pod-komponente:

Projekt obnove i zaštite obalnih šuma
Zaštita od šumskih požara
Mehanizmi podrške
Nacionalni standardi za certificiranje
Fond za poticanje smanjenja emisije ugljika u atmosferu
Izrada nacionalne šumarske politike i strategije
2. Proces EU integracije
3. Ukupna gospodarska vrijednost šuma u Hrvatskoj
4. "Projekt zaštite krškog ekološkog sustava" koji financira GEF u koordinaciji Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja
5. Projekti istraživanja u Šumarskom institutu i na Šumarskom fakultetu.
- 6.

Program Svjetske banke

Ovaj program je započeo 1994. godine s \$42 mil zajma Svjetske banke.

Sastojao se od nekoliko pod-komponentata:**Obnova obalnih šuma**

- a) Proširena biološka reprodukcija i regeneracija šuma u krškom području
- b) Unapređivanje tehnika i radova uzgoja šuma
- c) Dotacije privatnim šumama za regeneraciju
- d) Osnivanje novog rasadnika u Piketu
- e) Unapređivanje arboretuma u Trstenu

Ovo ima mali izravni utjecaj na restrukturiranje HŠ ili obrnuto.

Zaštita šuma od požara

- a) Prevencija
 - b) Mjere predgašenja Preventivne aktivnosti čišćenja
-



- c) Gašenje
- Poticajni mehanizmi
 - Kupovina protupožarnih zrakoplova i vozila
 - Indeksi opasnosti od požara
 - Protupožarne šumske prometnice
 - Protupožarne promatračnice
 - GIS i telekomunikacijski sustavi (brisano)

Ove inicijative su usmjerene na privatni sektor u krškom području. One će imati neizravni utjecaj, jer će poboljšana protupožarna zaštita šuma u privatnom sektoru utjecati na HŠ.

Ovaj projekt će pružiti uvid u aktivnosti privatnog sektora. Protupožarna zaštita šuma je ono područje gdje aktivno sudjelovanje javnosti, naročito u krškim područjima, može imati značajne prednosti za poduzeće.

Usluge podrške

- a) Istraživanje (sada ukinuto)
- b) Praćenje stanja šuma
- c) Ekonomski utjecaj
- d) Praćenje stanja okoliša
- e) Restrukturiranje HŠ

Studije istraživanja koje su morale izvršiti kritičku analizu operativnih troškova i praktičnog rada bile bi vrlo korisne, ali su ispuštene iz programa.

Nacionalni standardi za certificiranje

Od velike je važnosti izrada nacionalnih standarda za certificiranje i vjerojatno će bitno utjecati na HŠ. Sada su se HŠ odlučile za FSC certificiranje i 3 uprave su već certificirane (Vinkovci, Delnice i Zagreb) uz još ostale koje su predviđene za certificiranje. No međutim, Nacionalni standard omogućava HŠ da stekne Pan-Europsku certifikaciju šuma (PEFC) kao alternativu za FSC. To je tek u preliminarnoj fazi.

Financijski fond za poticanje smanjenja emisije ugljika u atmosferu

To je mali projekt koji istražuje potencijal Hrvatske za iskorištavanje sredstava iz tog fonda kod pošumljavanja ili kod inicijativa za poboljšanje šuma. To je tek u početnoj fazi, ali je malo vjerojatno da će biti nekih značajnijih kredita iz tog fonda s kojima bi se Hrvatska mogla poslužiti pošto je malo vjerojatno da će se u kratkoročnom ili srednjoročnom razdoblju vršiti novo pošumljavanje na širokoj osnovi. Projekt će analizirati ugljik kao obnovljivi izvor energije i ovaj projekt će vjerojatno insistirati na jačoj suradnji između HŠ i industrijskog sektora za razvijanje opcija za biomasu.

Izrada nacionalne šumarske politike i strategije

Ovaj projekt priprema sveopći okvir za politiku i strategiju. Predviđa se da će završiti posao do sredine 2002. godine. To će imati većih implikacija za HŠ. Ovaj projekt se odvija usporedo s izradom novog šumarskog zakonodavstva i restrukturiranjem HŠ. Tu



ima elemenata nacionalne strategije i politike koji mogu utjecati na to kakva će biti interakcija s državom HŠ kao komercijalnog društva, što bi se moglo utvrditi u projektu politike.

Izrada šumarskog zakonodavstva

Ova inicijativa je sada došla u fazu u kojoj je završena revizija nacrtu Zakona o šumama. To se smatra samo polaznim dokumentom s čijom se izradom nastavlja. Poznato je da će biti načinjen Zakon o šumama koji će definirati nacionalnu šumarsku politiku, načela održivosti, smjernice itd. i da će biti potreban drugi Zakon koji će utvrditi svrhu i mandat HŠ.

Svako novo zakonodavstvo imat će veliku važnost za HŠ. Svaka revizija pravila i fleksibilnost u odnosu na desetogodišnju gospodarsku osnovu odrazit će se na planiranje i poslovni razvoj HŠ.

Proces EU integracije

Ministarstvo europskih integracija je nadležno za radnje koordiniranja i praćenja usklađivanja Hrvatske s EU zakonodavstvom i zahtjevima. Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva je tek nedavno započelo s utvrđivanjem postojećeg zakonodavstva, koje će biti potrebno promijeniti. Novo zakonodavstvo će biti pregledano tako da se osigura njegova usklađenost s EU legislativom.

Što se tiče postojećeg gospodarenja sa šumama i kontrole, malo je vjerojatno da će se osjetiti utjecaj u toku procesa integracije s EU.

Ono što je važno jest slabljenje trgovinskih barijera. Slobodna trgovina između zemalja je ključni aspekt EU. Sada se 95 % oblovine prodaje hrvatskim poduzećima. Svako kretanje prema slobodnoj trgovini oblovine mora se odvijati na planirani i organizirani način, koji je u skladu s planovima industrije.

“Projekt očuvanja krškog ekološkog sustava”

Svrha i ciljevi projekta

Sveukupni cilj projekta je podrška Hrvatskoj vladi da ispuni svoje ciljeve za očuvanje održive biološke raznovrsnosti, kako je to artikulirano u Strateškom i akcijskom programu biološke raznovrsnosti (BSAP). Cilj izrade projekta jest da se zaštiti biološka raznovrsnost krških ekoloških sustava u Hrvatskoj na način, koji će biti zasnovan na sudjelovanju, ekonomski izvediv, i integriran s društveno-ekonomskim potrebama, ciljevima i planovima zemlje.

Prema BSAP-u, osnovni uzroci koji ugrožavaju krajolik i biološku raznovrsnost su veći razvoj infrastrukture, poljoprivredne aktivnosti, degradacija i rascjepkanost staništa, pretjerano iskorištavanje prirodnih resursa, nezakoniti lov, zagađivanje vode i zraka, te unošenje egzotičnih vrsta.

Osim ovih prijetnji, Vladi nedostaju financijska sredstva za poduzimanje potrebnih mjera na nacionalnoj razini za spašavanje preostalih vrijednih šumskih područja u



zemlji. To obuhvaća slab zakonski i institucionalni okvir za očuvanje biološke raznovrsnosti, ograničen kapacitet, nedovoljnu integraciju očuvanja biološke raznovrsnosti u planove prostornog uređenja i korištenja prostora kao i u strategije Sektora, nedostatak kvalitetnih podataka o prijašnjim i postojećim uvjetima, kao i nisku razinu javne osviještenosti i sudjelovanje u očuvanju biološke raznovrsnosti.

KEC projekt ima nacionalni prioritet prema planu BSAP, koji očuvanje biološke raznovrsnosti u krškoj regiji identificira kao bitan ekološki prioritet. Glavna novostvorena vrijednost od GEF podrške za KEC projekt dolazi od osiguranja dodatnih sredstava kako bi se osigurala dugoročna zaštita biološke raznovrsnosti koja je od globalne važnosti. Bez GEF podrške za koordiniranje ovih aktivnosti, Hrvatska bi mogla poduzeti niz malih aktivnosti u različitim dijelovima zemlje, ali ne bi imala mehanizam za koordiniranje financiranja, pristupa i geografskog usmjeravanja aktivnosti.

Opis projektnih lokacija

Fokus projektnog područja je planinski predio Hrvatske, koji je jedan od četiri glavne pejzažne jedinice u zemlji i uključuje planinski koridor Dinarida između Slovenije i Bosne i Hercegovine. Projektno područje obuhvaća četiri županije – velike dijelove Ličko-senjske (jedna od najsiromašnijih županija u Hrvatskoj) i Primorsko-goransku županiju, te manje dijelove Zadarsko-kninske i Karlovačke županije.

Projektno područje je pretežno ruralno; preko 50 % je obraslo šumom, a 65 % ima malo ili uopće nema stanovnika. Projektno područje uključuje gradske uprave kao što su Gospić, Ogulin i Otočac, i niz općina s ukupnim stanovništvom od otprilike 60 000. Glavne gospodarske aktivnosti u regiji su šumarstvo, stočarstvo, turizam i poljoprivreda. Industrijske djelatnosti su minimalne.

Otprilike 30 % projektnog područja je označeno kao zaštićeno područje. To obuhvaća tri već odavno osnovana nacionalna parka (Paklenica, Plitvice i Risnjak), jedan novi nacionalni park (Sjeverni Velebit), i jedan park prirode. Nacionalni parkovi Paklenica i Sjeverni Velebit su smješteni unutar mnogo većeg parka prirode Velebit.

U formuliranju konačnih projektnih aktivnosti, osim kriterija koji se odnose na biološku raznovrsnost, razmatrani su i drugi vidovi intervencija, kao što su: (i) ponovljivost intervencija na drugim krškim područjima (ii) važnost za sveopću stabilnost okoliša; (iii) važnost za gospodarski razvoj; i (iv) očekivana održivost djelovanja intervencija.

Mogući utjecaj na HŠ

Izravna povezanost ovog projekta i HŠ je preko gospodarenja sa zaštićenim područjima (naročito Parka prirode Velebit i Nacionalnih parkova, jer HŠ upravljaju s Parkovima prirode, a Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja upravlja s Nacionalnim parkovima). Oba područja su povezana i glavni problem su gospodarske osnove, koje se moraju zajedno oblikovati. HŠ moraju biti više uključene u izradu ovih gospodarskih osnova za zaštićena područja naročito tamo gdje su šume glavni fenomen.

Ovaj projekt mora biti rješenje za dio ovog problema, ali već od početka šumari nisu bili aktivno uključeni.



Lokalno stanovništvo mora biti angažirano na svim aktivnostima, koje se tiču izrade gospodarskih osnova i odlučivanja.

Ukupna ekonomska vrijednost

Sustav ocjenjivanja Ukupne ekonomske vrijednosti sastoji se od ekonomskih (proizvodnja drva), društveno-ekoloških i društvenih te ekoloških šumarskih funkcija, tamo gdje se društveni i ekološki faktori mogu podijeliti na turizam i rekreaciju te zdravlje i krajolik.

Danas postoji zakonski odobrena metoda za vrednovanje nedravnih šumarskih usluga (Pravilnik za gospodarenje šumama, str. 102-104, Plan i program gospodarenja 0-16). Prema ovoj metodi nešumska dobra šuma podijeljena su na deset različitih usluga:

Zaštita zemljišta (1-3);

Gospodarenje slivnim područjem (1-4);

Utjecaj na plodnost zemljišta (0-3);

Opterećenost posjetiteljima (0-3);

Zaštita i unapređivanje čovjekovog okoliša (1-3);

Utjecaj na klimu i proizvodnju kisika (1-3);

Utjecaj na ljepotu krajolika (0-3);

Zdravstvene i rekreacijske usluge (0-5);

Razvijanje turizma i lova (0-3) te

Obrana domovine (0-3).

Procijenjena važnost je izražena pomoću faktora (0-5) kojim se množi površina šume.

Zadnje procjene su načinjene 1996. godine. Za sva šumsko gospodarska područja prosječni faktor je 7,58, ali ovom faktoru nije dodijeljena nikakva novčana vrijednost.

Ova metoda je obavezna od 1994. godine i te vrijednosti se mogu naći u svakoj šumskoj gospodarskoj osnovi ili programu.

To je povećalo svijest o nenovčanim vrijednostima šumarstva, ali usprkos tome što su metode i potrebno znanstveno osoblje na raspolaganju, nema financijskih sredstava da se to dalje razvija.

Od robe koju pružaju šume koja ima očitu novčanu vrijednost postoji velik broj sporednih proizvoda kao što su gljive, bobice, kesteni, ljekovito bilje, stočna hrana, lovački proizvodi i divljač.

Ugljikov ciklus i biomasa

Za izračunavanje cikličkog procesa ugljika u šumama i drveću izvan šuma nema podataka o stojećoj sastojini. Tako je, ukupni iznos šumske biomase procijenjen na



bazi prosjeka za Europske zemlje, tj. kod njih je područje pod šumom oko jedne trećine ukupne površine zemljišta.

Procjene za ukupni sadržaj ugljika u šumskoj biomasi i šumskom tlu = 450 milijuna tona

Procijenjena godišnja vrijednost vezivanja ugljika predviđa se (nakon spaljivanja ogrjevnog drva i drvnog otpada) da iznosi 18 milijuna eura.

Kontrola erozije i gospodarenje slivnim područjem

Oko 55 % ukupnog šumskog područja u Hrvatskoj, ili 1 150 milijuna ha smješteno je na tlu koje bi bilo izloženo jakoj eroziji da nema šume, ostatak samo umjereno.

Procijenjena vrijednost funkcije šume za zaštitu voda i kontrolu erozije procjenjuje se na 2,8 milijuna eura/godišnje.

Rekreacijska vrijednost hrvatskih šuma

Može se ocijeniti preko broja posjetitelja Nacionalnim parkovima u Hrvatskoj. Sve vrijednosti se mogu uzeti kao kulturne ili socijalne vrijednosti, ili kao rekreacijske vrijednosti.

Procijenjena vrijednost je 28 milijuna euro godišnje

Sporedni šumski proizvodi

Berba gljiva je uglavnom za osobnu upotrebu, ali se znatne količine sezonski prodaju na zelenoj tržnici po cijeloj zemlji. Gotovo sve gljive (osim šampinjona), koji se naročito uzgajaju za tržište u specijalnim objektima), dolaze iz šume. Tartufi se uglavnom nalaze na Istarskom poluotoku i izvoze se.

Vrijednost se procjenjuje na 3,6 milijuna eura godišnje.

Količina i vrijednost šumskih plodova ubranih u hrvatskim šumama

Postoji velik broj šumskih plodova, lješnjaka i kestena, jabuka, krušaka, trešanja i različitih vrsta bobica naročito kupina. Procjenjuje se da prosječna berba kestena godišnje dosegne 11 400 tona s procijenjenom vrijednosti od 7,3 milijuna eura godišnje.

Ljekovito bilje.

Ima preko 80 trava i bilja koje se bere za medicinske potrebe u Hrvatskoj. Pretpostavlja se, da se za sada godišnje ubere oko 2 000 tona raznih ljekovitih trava čija se vrijednost procjenjuje na 1 milijun eura godišnje.

Tekstilna vlakna iz šume

Pretpostavlja se da se godišnje koristi oko 2 500 tona (svih tekstilnih vlaknastih biljaka iz šume i šumskog zemljišta), po prosječnoj cijeni od 0,4 eura po kg, čija se vrijednost procjenjuje na 1 milijun eura godišnje.



Lov

Za procjenu lova kao dijela ukupne ekonomske vrijednosti šuma metoda potencijalne vrijednosti čini se najpouzdanijom od svih ostalih vrednovanja. Uzima se cijena od US\$ 215 po lovcu. Uzevši da je 5 000 lovaca/godišnje iz inozemstva, i uz pretpostavku da je hrvatskih lovaca 55 000, vrijednost lova se može procijeniti unutar granica vjerojatnosti od $\pm 20\%$ na približno 13 milijuna eura godišnje.

Stočna hrana i krmivo u Hrvatskoj

Upotreba šume i ostalog šumskog zemljišta za stočnu hranu i stelju za domaću stoku, nekad je bila od velike važnosti u Hrvatskoj. Više od 50 godina zakon zabranjuje ispaša u šumama, ali se ovaj propis često ne poštuje. Vrijednost toga procjenjuje se na 13 milijuna eura godišnje.

Med

U Hrvatskoj ima oko 100 000 košnica od kojih je možda do 50 % upisano da potječe od šume i šumskog zemljišta. Uzevši 10 kg/godišnje kao kapacitet prosječne košnice, te cijenu od EURO 4,0 po kg, vrijednost meda koji se godišnje proizvede iz šume i sa šumskog zemljišta kreće se oko 2 mil. eura godišnje.

Istraživački projekti

Projekti istraživanja se izvode na Šumarskom fakultetu i u Šumarskom institutu Jastrebarsko

Šumarski fakultet, Zagreb

Šumarsko obrazovanje u Hrvatskoj počelo je 1860. godine kad je osnovan Šumarski odsjek u Školi za gospodarstvo i šumarstvo u Križevcima. 1898. godina se smatra godinom početka visokog obrazovanja u šumarstvu u Hrvatskoj, kad je osnovana Šumarska akademija. 1918. godine Šumarska akademija je pretvorena u fakultet koji obuhvaća studij šumarstva i poljoprivrede. 1960. godine, cijelo jedno stoljeće poslije prve šumarske škole, osnovan je samostalni Fakultet šumarstva u okviru Sveučilišta u Zagrebu.

Projekti u toku: Istaknuti su oni koji su od određene važnosti za restrukturiranje HŠ i koji imaju potrebno novo usmjerenje na troškove i poslovanje.

Postoji niz projekata koji su od određene važnosti za restrukturiranje:

Modeli za planiranje u šumarstvu

Unapređivanje proizvodnje u Hrvatskoj

Iskorištenje biomase

Šumarski institut, Jastrebarsko

Organizirano znanstveno istraživanje u Hrvatskoj započelo je 1945. godine, dekretom Ministarstva poljoprivrede i šumarstva, osnivanjem Instituta za četinjače u Zagrebu, koji je postao Institut za istraživanja u šumarstvu 1974. godine. Trenutno



je ukupni broj osoblja 75, od toga je 5 doktora znanosti, 9 magistara znanosti, 19 postdiplomanata, 22 tehničkog pomoćnog osoblja i 20 ostalih radnika.

Institut se sastoji od 5 znanstvenih i 1 administrativnog odjela, koji su:

- Ekologija i uzgajanje šuma
- Šumarska genetika i sjemenarstvo
- Zaštita šuma i lovstvo
- Uređivanje šuma i šumarska ekonomika
- Rasadnička proizvodnja
- Uprava

Znanstveno-istraživački programi:

Znanstveno-istraživački programi u razdoblju od 1996. do 2000. godine se sastoje od znanstvenih projekata (5) i potprojekata (2) koje financira Ministarstvo znanosti i tehnologije, 2 znanstvena projekta s 8 potprojekata koje financiraju "Hrvatske šume", p.o. Zagreb i međunarodnih projekata u okviru suradnje sa Slovenijom, Europskom Unijom i bilateralne suradnje s velikim brojem Europskih zemalja i udruženja (IPGRI, FAO, IUFRO, EFI).

Projekti koji su važni za restrukturiranje uključuju:

- Iskorištavanje biomase
- Korištenje i upravljanjem kapitalom u šumarstvu
- Uspostavljanje ekonomičnih (troškovno učinkovitih) sustava

Zaključci

Europska integracija će utjecati na liberalizaciju trgovinskih barijera (prepreka) stvaranjem većih tržišta, a isto tako i veće konkurencije. Kroz sljedećih pet godina, kako se približava pridruživanju EU, Hrvatska bi morala imati sve veći pristup do mehanizama financijske podrške.

Ukupna ekonomska ocjena pruža dobre informacije o neizravnoj vrijednosti šuma. To je važno kao podrška opravdanosti OKFŠ financiranja, ako (što je vjerojatno) se bude vršio pregled iznosa i distribucije OKFŠ sredstava.

Godišnja vrijednost šuma za slivno područje procjenjuje se na 2 milijuna eura, a ipak su "Hrvatske šume" platile 2,2 milijuna eura vodoprivredi za 2000. godinu. U drugim zemljama šumarske organizacije mogu vodoprivredi obračunavati korisnu funkciju koju šume imaju za slivno područje.



Projekt Svjetske banke za protupožarnu zaštitu šuma utvrdio je potrebu za utvrđivanjem modela javno/privatnog partnerstva kao i za utvrđivanjem potencijalnih izvora financiranja za protupožarnu zaštitu šuma naročito u krškoj regiji.

Projekt financijskog fonda za poticanje smanjenja emisije ugljika u atmosferu će vjerojatno insistirati na većoj suradnji između "Hrvatskih šuma" i pilanske industrije, a isto tako će zahtijevati veće iskorištavanje ogrjevnog drva kao izvora energije. Vjerojatno je da neće imati puno smisla da se traže krediti iz tog fonda ugljika za hrvatsko šumarstvo, pošto će biti vrlo malo novih šumskih kultura.

Šumarski fakultet i Šumarski institut Jastrebarsko ne provode neka nova značajna istraživanja koja bi na bitan način utjecala na neposrednu budućnost «Hrvatskih šuma». Trenutno su potrebna istraživanja koja su većoj mjeri vezana za postojeće izazove.

Posebno je važna izrada novih kriterija i propisa za desetogodišnje gospodarske osnove kako bi bile fleksibilnije, kao i izrada kriterija za ocjenjivanje općeg zdravstvenog stanja šuma kako bi se omogućilo da HŠ izrade ekološku bilancu stanja.

Krški projekt je velik i važan projekt i "Hrvatske šume" se tu moraju bitno angažirati pošto one gospodare s 900 000 ha krških šuma. Prerano je da bi se utvrdilo koji će biti rezultat projekta, ali se nadamo da će utjecaj koji će projekt imati, omogućiti veću suradnju između državnih agencija, ali bi mogao imati za posljedicu izradu propisa koji će odrediti veći broj radova zaštite okoliša, kao i povećanje troškova koje iz toga proizlazi.



Prilog 10 Izvještaj radnog paketa: Pregled djelokruga i mandata "Hrvatskih šuma"



Napomena: Ovaj prilog predstavlja povijesni dokument koji je napravljan u travnju 2002. U sebi ne odražava promjene u šumarskom zakonodavstvu koje se dogodilo u međuvremenu, a zaključci Izrade nacionalne šumarske politike i strategije tada još nisu bili objavljeni.

Cilj

Identifikacija postojeće uloge i funkcije "Hrvatskih šuma".

Pristup

Pristup je takav da će se definirati uloga i mandat "Hrvatskih šuma" kako su specificirani u Statutu Poduzeća, kao i obveze poduzeća prema Zakonu o šumama.

Pozadina poduzeća "Hrvatske šume"

U bivšoj Jugoslaviji postojala je zasebna samoupravna interesna zajednica (SIZ) koja je pokrivala područje SR Hrvatske. Taj je SIZ nadzirao niz zasebnih šumskih gospodarstava koja su bila u vlasništvu države.

U sklopu osamostaljivanja Republike Hrvatske, 1. siječnja 1991. počelo je s radom Javno poduzeće za gospodarenje šumama i šumskim zemljištem u Republici Hrvatskoj (prema Zakonu o šumama iz 1990.). Javno poduzeće je nazvano "Hrvatske šume".

Godine 1990., "Hrvatske šume" su usvojile Statut poduzeća.

Statut poduzeća

Ključni elementi Statuta poduzeća koji se odnose na ulogu i mandat poduzeća nalaze se u sljedećim člancima;

Čl. 2. Godine 1990. "Hrvatske šume" su usvojile Statut poduzeća, kojim se zasebna šumska gospodarstva pravno pretvaraju u jedno poduzeće – "Hrvatske šume" p.o Zagreb

Čl. 7. Djelatnost poduzeća je gospodarenje šumama i šumskim zemljištem:

- Jednostavna biološka reprodukcija šuma
- Proširena biološka reprodukcija šuma
- Iskorištavanje šuma, šumskih zemljišta i nasada
- Iskorištavanje sporednih šumskih proizvoda
- Iskorištavanje pijeska, kamena i šljunka
- Transport šumskih proizvoda
- Korištenje općekorisnih funkcija šuma
- Izgradnja i korištenje šumskih prometnica
- Izgradnja i korištenje drugih objekata u svrhu gospodarenja šumama
- Uzgoj i zaštita divljači



Čl. 8. Uz gore navedeno, postoji i popis širokog niza djelatnosti kojima se Poduzeće može baviti, poput uzgoja stoke, proizvodnje vina, rudarstva, ribarstva, vanjske trgovine, hotela, građevinarstva i ostalih nespecificiranih usluga.

Čl. 18-20. Statut određuje koje su djelatnosti u nadležnosti Direkcije, uprava šuma, šumarija i radnih jedinica.

Čl. 30. Upravni odbor Poduzeća podnosi Saboru:

1. prijedlog za srednjo- i dugoročni plan razvoja šumarstva
2. statusne promjene Poduzeća

Upravni odbor donosi uz suglasnost Vlade Republike Hrvatske:

1. Odluku o raspolaganju kapitalom Poduzeća
2. Odluke kojom se određuju mjerila za raspoređivanje dobiti

Upravni odbor donosi uz suglasnost Ministarstva Poljoprivrede i šumarstva:

1. Desetogodišnje osnove gospodarenja
2. Godišnje planove gospodarenja šumama
3. Odluke o osnivanju ili ulaganju u druga poduzeća

Čl. 32. Ovlasti i odgovornosti Direktora također su definirane u Statutu Poduzeća.

Čl. 34. Poduzeće ima ovlast da osnuje i druge organe poduzeća u skladu sa zakonom (poduzeća kćeri).

Čl. 35. Poduzeće izrađuje dugoročni i srednjoročni plan razvoja šumarstva, koji predstavljaju osnovne odrednice za racionalno gospodarenje šumama.

Čl. 37. Godišnjem planom izjednačavaju se ekonomski uvjeti gospodarenja za stvaranje novostvorene vrijednosti. To će stvoriti pretpostavke za stimulatívni sustav plaća radnika na temelju ostvarenih rezultata rada pojedinaca i grupe

Čl. 39. Pripreme godišnjih planova zasnivat će se na jedinstvenim normama i normativnim izračunima troškova i cijena.

Čl. 40. Planove Poduzeća donosi Upravni odbor. Izvršenje planiranih zadataka redovito se prati, analizira i kontrolira, osobito naturalno izvršenje, cijene koštanja i dobit.

Čl. 41. Izvršenje plana pokazatelj je za ocjenu uspješnosti poslovanja organizacijske jedinice.

Čl. 46. Poduzeće će provesti mjere za zaštitu imovine.

Čl. 49. Poduzeće je dužno svoju djelatnost obavljati na način koji sprječava nastanak uzroka i uklanja štetne posljedice koje ugrožavaju prirodne vrijednosti i ljudsko okruženje.



Čl. 53. Poduzeće će donijeti opće akte koji se odnose na unutarnju organizaciju, sistematizaciju poslova, plaće radnika, radne odnose, disciplinske odgovornosti i drugo.

Zakon o šumama

Zakon o šumama iz 1990. g., i amandmani ZOŠ-a, određuju zakonodavstvo prema kojemu «Hrvatske šume» ili bilo koji drugi šumoposjednik mora djelovati u skladu s odredbama Zakona o šumama. Ključni članci Zakona koji utječu na ulogu i mandat «Hrvatskih šuma» jesu;

Čl. 1 Šume zbog svojih općekorisnih funkcija zahtijevaju posebne prirodne i gospodarske uvjete rada.

Čl. 3 Gospodarenje šumama i šumskim zemljištem djelatnost je od posebnog društvenog interesa.

Čl. 4 Šumom se smatra zemljište obraslo šumskim drvećem na površini većoj od 10 ari.

Čl. 5 Šume mogu biti gospodarske (primarna svrha je proizvodnja drva i drvnih proizvoda), zaštitne (erozijska i vodoslivna zaštita itd.), te šume s posebnom namjenom (sjemenske sastojine, prirodne ljepote, posebno znanstveno ili povijesno značenje, potrebe vojske, nastave te odmora i rekreacije).

Čl. 6 Šumu proglašava zaštitnom šumom općinska skupština. Šumu s posebnom namjenom za znanstvena istraživanja, nastavu i za potrebe utvrđene posebnim propisima proglašava Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva. Šume s posebnom namjenom za odmor i rekreaciju proglašava općinska skupština. Šume s posebnom namjenom za potrebe obrane proglašava Vlada na prijedlog Ministarstva obrane.

Čl. 7 Poduzeće za šume dužno je uređivati i održavati ratne spomenike i grobove poginulih boraca koji se nalaze u šumama kojima ono gospodari.

Čl. 12 Ako pravna osoba koja gospodari šumom ne izvrši mjere propisane Zakonom o šumama, te će mjere provesti organ koji ih je naredio ili koji on ovlasti, na trošak pravne osobe ili vlasnika koji je bio dužan izvršiti tu mjeru.

Čl. 16 Državnim šumama i šumskim zemljištem gospodare «Hrvatske šume» (to se ne odnosi na Nacionalne Parkove kojima gospodari Ministarstvo zaštite okoliša).

Čl. 17 Javni interes u gospodarenju šumama ostvaruje se:
trajnim održavanjem i obnovom šuma
zaštitom šuma i šumskog zemljišta te općekorisnih funkcija šuma
izdavanju odobrenja za šumskogospodarsku osnovu područja te nadziranju provedbe osnova gospodarenja

Čl. 20 –26 određuje aspekte pokrivena Statutom



Čl. 29 Šumama se gospodari na temelju šumskogospodarske osnove područja.

Čl. 38 Programi za gospodarenje predviđjet će za zaštitne šume i šume s posebnom namjenom način njihove regeneracije, u skladu sa svrhom zbog koje su takvima proglašene.

Čl. 40 U šumi se mogu uzgajati samo one vrste divljači i u onolikom broju koji ne smeta pravilnom gospodarenju šumom.

Čl. 41 Stabla u šumi moraju se odabrati i obilježiti (doznačiti) prije sječe, u skladu s planom gospodarenja.

Čl. 47 Krčenje je dopušteno samo: u svrhu promjene sastojinskih oblika/vrste drveća, interesa obrane zemlje, izgradnje objekata prema posebnom zakonu.

Čl. 48 U šumi se mogu graditi samo objekti potrebni za gospodarenje šumom ili radi provedbe plana prostornog uređenja.

Čl. 55 Šume i šumska zemljišta u državnom vlasništvu ne mogu se otuđiti iz državnog vlasništva.

Čl. 57 Šume u državnom vlasništvu mogu se izdvojiti iz gospodarenja «Hrvatskih šuma» i prenijeti na druga državna tijela.

Čl. 66 Komasacijom i arondacijom, šuma i šumsko zemljište može se zamijeniti poljoprivrednim zemljištem i obrnuto.

Čl. 70 Naknada za korištenje općekorisnih funkcija šuma plaćat će se na poseban račun Poduzeća za šume.

Čl. 71 Šume na kršu specificirane su i njihovo gospodarenje definirano kao zasnovano uglavnom na korištenju općekorisnih funkcija šuma.

Čl. 75 Nadzor nad primjenom Zakona o šumama obavlja Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva.

Čl. 77 Šumarska inspekcija imaju širok niz funkcija i ovlasti.

Čl. 78 Šumarski inspektorat će nadgledati i kontrolirati provedbu planova te provjeravati gospodari li se zaštitnim šumama u skladu s njihovom svrhom.

Zaključci

Neosporni mandat poduzeća «Hrvatske šume» jest da treba gospodariti državnim šumama u okviru zakona.

Zemljište «Hrvatskih šuma» neobraslo šumom nije pokriveno Zakonom o šumama.



Različite uloge šuma (gospodarska, zaštitna, posebna namjena) dobro je određena i zakon prepoznaje i priznaje da šume imaju mnogo korisnih strana za društvo, a koje se ne mogu definirati novcem.

U formiranju naknade za OKFŠ implicira se (ali ne i tvrdi) da zaštitne šume i one s posebnom namjenom nisu profitabilne.

Zakonodavstvo detaljno definira strukture i kontrolne mehanizme koji su na djelu u HŠ.

HŠ u skladu sa svojim Statutom mogu poduzimati različite aktivnosti, no za ulazak u nove poslove trebaju odobrenje Ministarstva poljoprivrede i šumarstva.

Nije definirano da «Hrvatske šume» trebaju poslovati komercijalno. To je dodatno zakomplicirano s odredbom da se s pomoću OKFŠ fonda trebaju subvencionirati neke aktivnosti «Hrvatskih šuma», što nadalje zamagljuje pojam komercijalnosti.

Taj se nedostatak komercijalnosti odražava i u činjenici da HŠ moraju gospodariti i gospodarskim šumama, i zaštitnim šumama i šumama s posebnom namjenom, no ne diferencira način njihova financiranja.

U razgovoru s različitim zainteresiranim stranama dolazi do izražaja da zbog nedostatka preciznoga mandata «Hrvatskih šuma» postoje različita shvaćanja o tome što bi «Hrvatske šume» trebale raditi, zašto bi trebale raditi isto te na koji način bi to trebale raditi

Čak i u najužem aspektu gospodarenja šumama ne postoji sporazum o tome tko bi trebao gospodariti šumama u parkovima prirode. Neki smatraju da bi se «Hrvatske šume» trebale baviti samo gospodarenjem šumama te da bi sve sporedne djelatnosti trebalo zatvoriti ili privatizirati, dok se drugi zalažu za to da «Hrvatskim šumama» budu odgovorne za ostvarivanje što veće financijske i društvene koristi uz diversifikaciju u korištenju svoje imovine i stručnoga znanja i vještina

Glede pitanja zašto «Hrvatske šume» postoje, mišljenja su različita, poput stajališta da su tu zbog zadržavanja integriteta šuma za buduće naraštaje, opskrbljivanja industrije sirovinom, postizanja što većeg povrata od uloženog državnog kapitala, stvaranja radnih mjesta, koristi za okoliš te mnogih kombinacija gore navedenoga

Što se tiče poslovanja «Hrvatskih šuma», uočljiva je razumljivo niska kontrola troškova te fokusiranost na dobit, sve zbog nedostatka komercijalnog mandata.

Komentar / preporuke

Uloga i mandat «Hrvatskih šuma» određeni su Zakonom o šumama iz 1990. te u Statutu poduzeća iz 1990. Oba su dokumenta napisana tijekom ratnoga razdoblja. Argumentira se odgovornost i uloga, uz neke vrlo određene zahtjeve i kontrole, no bez definicije o tome kako bi HŠ trebale poslovati. To nije iznenađujuće upravo zbog okolnosti u vrijeme kad su se dokumenti počeli provoditi.



Povijesno gledano, šumarstvo u Hrvatskoj ima veoma dugu tradiciju i u društvu je duboko usađen i prihvaćen koncept općekorisnih funkcija šuma kao javnoga dobra. Tradicionalne vrijednosti u šumarstvu usredotočene su na osiguravanje šumskouzgojnih standarda te šumarstvo nikad nije bilo profitno orijentirano.

Ta se šumarska filozofija nastavila i uvođenjem naknade za OKFŠ 1990. što je «Hrvatskim šumama» osiguralo subvenciju i odgodilo potrebu unutar poduzeća da se uvedu promjene u pogledu komercijalnog poslovanja i da se povede više računa o troškovnoj učinkovitosti.

Očito je da postoji potreba određivanja jasne uloge i mandata za «Hrvatske šume».

Jasan i precizan mandat koji je potreban «Hrvatskim šumama» mora sadržavati:

Što se misli pod pojmovima poput «komercijalno» i » profitabilno»

Jasnu razliku između komercijalnih i nekomercijalnih šuma

Jasnu definiciju funkcija vlasništva i gospodarenja nad svim državnim šumama, što će ujedno definirati i mandat i ulogu Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja.

Jasnu definiciju mandata HŠ u različitim kategorijama šuma koje će možda posjedovati u budućnosti.

Jasnu definiciju okolnosti pod kojima se «Hrvatske šume» mogu početi baviti novim djelatnostima.

Korisna bi bila i izjava o viziji. Na primjer:

«što je moguće više povećati financijski doprinos državnome proračunu, istodobno osiguravajući ekološke i državne funkcije koje zahtijeva društvo»

Izjava o viziji mora biti kratka i sažeta, bez uvjeta i objašnjavanja.



***Prilog 11 Izvještaj radnog paketa: Pregled
financijske uspješnosti HŠ***



Okruženje i uvod

U okviru "Studije restrukturiranja za strateški razvoj Hrvatskih šuma" koju financira Svjetska banka, obavljena je analiza financijskog poslovanja i procedura poduzeća. Ovo izvješće rezimira nalaze ove analize i daje preporuke za njihovo poboljšanje.

Financijski podaci 1997-2001

Prikupljeni su financijski podaci za razdoblje od 1997. do 2001. Ovi podaci su obuhvaćali financijske izvještaje revizora za svaku godinu u razdoblju od 1997. do 2000. Pošto su godišnji financijski izvještaji od 1997. do 2000. bili povjereni vanjskim revizorima Deloitte i Touche i za svaku godinu je ispostavljeno pozitivno revizorsko mišljenje, ovaj izvještaj je uzet kao pouzdan i smatra se da historijska konta daju točan i istinit prikaz. Poduzeće je dalo također i financijske podatke nepregledane od revizora za devet mjeseci sa zaključno 30. rujna 2001. Izrađene su projekcije računa dobiti i gubitka na temelju ovih stvarnih brojki za tri mjeseca do kraja godine. Dobivene su i kopije internih računovodstvenih izvještaja za poslovodstvo za isto razdoblje. (Vidi dodatak 5 za popis dobivenih podataka).

Pregled sadašnjih računovodstvenih metoda u HŠ

"Hrvatske šume" primjenjuju zajedničke računovodstvene standarde na razini cijelog poduzeća. Međunarodni računovodstveni standardi se primjenjuju u evidenciji, obradi, podnošenju izvještaja i prikazivanju financijskih podataka.

Tretman biološke reprodukcije

Problem koji je stvarao poteškoće i koji je bilo teško riješiti u toku ovog pregleda bila je računovodstvena obrada financijskih sredstava za jednostavnu biološku reprodukciju (JBRŠ) i proširenu biološku reprodukciju (PBRŠ). Ova financijska sredstva (fondovi) objašnjena su dolje pod točkom izvori prihoda. Račun dobiti i gubitka "Hrvatskih šuma" se trenutačno izrađuje na bruto osnovi. Uobičajena praksa bi bila da se račun dobiti i gubitka izrađuje na neto osnovi. To bi imalo za posljedicu istovjetan financijski rezultat, ali bi se konta mogla lakše shvatiti.

Amortizacija

U 2000. "Hrvatske šume" su promijenile svoju amortizacijsku stopu za šumske ceste. Amortizacija za ove ceste se prije obračunavala po stopi od 4 % godišnje (kroz 25 godina) dok se sada obračunava po stopi od 2 % godišnje (kroz 50 godina). U zadnje tri godine promijenjene su isto tako i stope za tri od druge četiri klase dugotrajne imovine. Pregledani izvještaji za 2000. isto tako sadrže napomenu o promjenama u računovodstvenoj politici za amortizaciju. Nije jasno zašto je poslovodstvo "Hrvatskih šuma" promijenilo amortizacijsku politiku i stope kroz zadnjih par godina, međutim



njen utjecaj na profitabilnost je osjetan, jer povećava profit za 7,350 milijuna kuna u 1999. i za 16,888 milijuna u 2000.

Pošto bi poduzeće ostvarilo gubitak u 2000. da nije bilo promjene u njegovoj amortizacijskoj politici, važno je da poduzeće donese odluku o najprikladnijem razdoblju amortizacije za svaku kategoriju imovinu i da je ne mijenja iz godine u godinu.

Revalorizacija šumske imovine

Hrvatske šume" sada samo usklađuju vrijednosti šumske imovine za proširenu biološku reprodukciju. Šume se ne amortiziraju. Prema Zakonu o šumama, "Hrvatske šume" moraju provesti revalorizaciju šuma pod njihovom upravom svakih deset godina. Sadašnja vrijednost šuma iskazana u njihovoj bilanci je ona koja je izračunata u vrijeme osnivanja "Hrvatskih šuma, plus godišnje ulaganje u proširenu biološku reprodukciju. Sada nema usklađivanja zbog rasta ili promjena jediničnih cijena, kao ni zbog godišnjeg iskorištavanja šuma.

Pregled računovodstvenih postupaka na razini uprava i šumarija

U toku ove studije pregledani su računovodstveni postupci za sljedeće računovodstvene sustave:

- Platna lista
- Kupci (sustav prodaje)
- Dobavljači (sustav nabave)

Dokumentacija i novčani tijek za svaki od ovih sustava ukratko je izložen u Dodatku 2 u prilogu.

Svaka uprava vodi svaki od ova tri sustava u ime šumarija koje su pod njenom upravom,, što zapravo znači da poduzeće vodi 17 sustava platnih lista, 17 sustava kupaca i 17 sustava dobavljača. Radi lakšeg obavljanja tog posla poduzeće ima 17 lokalnih bankovnih računa (podračuna) i niz inozemnih bankovnih računa.

ZAP (Zavod za platni promet) automatski razdvaja dohodak primljen od dužnika, 40 % na bankovni račun Direkcije i 60 % na odnosne bankovne podračune uprava. Financijska služba Direkcije može prebaciti dodatna sredstva na bankovne podračune uprava ako to zahtijevaju obveze plaćanja, ali se ne vrši prebacivanje sredstva između uprava s regionalnih bankovnih podračuna. 40 % sredstava raspodijeljenih Direkciji upotrebljava se za plaćanje režijskih troškova Direkcije, PDV-a poduzeća, šumskog doprinosa, kapitalne izdatke (za kupnju dugotrajne imovine), 60 % vodne-slivne naknade vodoprivrednom poduzeću, osiguranje osoblja i kapitalne izdatke sadržane u glavnom financijskom planu. Zajmovi se raspoređuju upravama u skladu s imovinom, za čije financiranje su bili uzeti. Kamate i troškovi otplate zajma raspoređuju se po upravama po istoj osnovi. Svi ostali troškovi Direkcije raspoređuju se po upravama na osnovi njihove proračunske dobiti/gubitka.



Centralno računovodstvo, financije, Informatička služba i Služba interne revizije nalaze se u sklopu Direkcije. Računovodstvene službe uprava odgovorne su samo upravitelju uprave, ali isto tako daju podatke službama Direkcije na periodičnoj (uglavnom mjesečnoj) osnovi. Voditelj Financijske službe u Direkciji odgovoran je za praćenje stanja gotovine i prebacivanje sredstava upravama prema potrebi. On je također nadležan za dizanje kratkoročnih i dugoročnih financiranja iz domaćih i međunarodnih banaka i ostalih financijskih institucija. Poduzeće ne udružuje gotovinska sredstva između različitih računa.

Poduzeće se bavi financijskim planiranjem u ograničenoj mjeri. Računovodstvena služba izrađuje projekcije računa dobiti i gubitka za petogodišnje razdoblje, a Financijska služba Direkcije izrađuje novčane tijekove za sljedeću godinu. Ne izrađuju se projekcije bilance poduzeća kao ni za bilo koje razdoblje iznad pet godina. Ne utvrđuje se detaljni financijski model.

Šumarije daju osnovne inpute koji su potrebni za vođenje glavnih računovodstvenih sustava. Dostavnice, zahtjevi za nabavu i evidencija rokova se izrađuju u šumarijama i šalju poštom ili dostavom u njihovu upravu na obradu i evidenciju. Neki od ovih podataka (iz dostavnice) prenose se elektronskim putem Direkciji uz pomoć modema. Ovaj podatak se onda nalazi u sustavu kupaca. Svi podaci o kupcima i dobavljačima mogu se raščlaniti po kupcu/dobavljaču prema njihovim računovodstvenim šiframa i po razdoblju na razini Direkcije, pomoću Intraneta.

Definicija međunarodnih računovodstvenih standarda šumarstvo

5.1 IAS 41

Međunarodni računovodstveni standard (IAS) 41 izdan je u prosincu 2000. i mora se primijeniti najkasnije od 1. siječnja 2003. (vidi sažetak u dodatku 3). Pošto su "Hrvatske šume" usvojile Međunarodne računovodstvene standarde za izradu svojih financijskih izvještaja, nemaju drugog izbora nego moraju primijeniti IAS 41. Ovaj standard određuje velik broj važnih uvjeta kojih poduzeće mora biti svjesno. Najvažnija odredba ovog standarda za "Hrvatske šume" je uvjet da se na godišnjoj osnovi revalorizira imovina. Svako povećanje vrijednosti u razdoblju od jednog do drugog izvještaja mora biti iskazano u računu dobiti i gubitka. Godišnja revalorizacija imovine mora priznavati fizičke promjene (rast) kao i promjene jedinične cijene. Preporuča se odvojeno iskazivanje ovih dviju komponenata, ali se ne zahtijeva. Prema Zakonu o šumama, traži se od "Hrvatskih šuma" da svakih deset godina izvrše revalorizaciju šuma koje su pod njihovom kontrolom. Sadašnja vrijednost šuma iskazana u njihovoj bilanci stanja je ona koja je izračunata u vrijeme osnivanja "Hrvatskih šuma, plus godišnje ulaganje u proširenu biološku reprodukciju. Trenutno se ne vrši usklađivanje ni na osnovi rasta niti promjena jediničnih cijena, kao ni godišnje sječe. Prema IAS 41 moraju se izvršavati sva ova usklađivanja i to bi moglo prouzročiti poteškoće poduzeću.



Ono što IAS 41 u suštini preporuča, jest usvajanje Vrijednosnog računovodstva za vrednovanje imovine. To je jedna od tri moguće metode vrednovanja, druge dvije su povijesni trošak i potrajni prinos. U biti, "Hrvatske šume" sada upotrebljavaju metodu vrednovanja potrajnog prinosa koja polazi od toga da imovina ostaje u ravnoteži te da ono što se eksploatira bude popunjeno. Prema IAS 41 imovina se mora revalorizirati na godišnjoj osnovi uz pomoć 'pravične vrijednosti' imovine. Pretpostavka je da je pravična vrijednost lako dostupna. U slučaju "Hrvatskih šuma" bit će teško utvrditi pravičnu vrijednost njihove imovine pošto njihove cijene određuje Vlada Hrvatske te prema tome cijena ne odražava stvarno tržište.

Još jedno ograničenje od IAS 41 za šumarsku industriju u cjelini jest uvjet da se primjenjuju kratkoročne varijacije cijena za šume čija se ophodnja kreće u rasponu od 30 do 150 godina. Primjena kratkoročnih kretanja cijena na cjelokupnu imovinu bilo bi neprikladno pošto je malo vjerojatno da će individualno kretanje cijena imati utjecaja na veći dio imovine.

Zbog gore navedenih razloga, "Hrvatske šume" moraju prije usvajanja potpuno ocijeniti implikacije usvajanja IAS 41. Možda taj standard neće biti primjenjiv obzirom na kontrolu cijena koju je nametnula Vlada, a gotovo je sigurno da će biti uzrokom promjenljivih trgovačkih izvještaja.

Pregled svih izvora prihoda

Prodaja drva

Prodaja drva od 1202,4 mil. kn predstavljala je 81 % prihoda "Hrvatskih šuma" u 2000. godini. Od toga je 87 % bilo prodano na osnovi ugovora. Samo 10 % je bilo prodano na otvorenom tržištu putem javnih nadmetanja i 3 % za gotovinu. 89 % je prodano domaćim kupcima, a 8,6 % je izvezeno.

Hrvatsko Ministarstvo gospodarstva mora odobriti povećanje cijena. Cijene se odobravaju prema vrsti drva, kvaliteti i obujmu. U zadnjih pet godina nije odobreno nikakvo povećanje cijena unatoč velikim očekivanjima da će povećanje od 5 % biti odobreno u 2001.

OKFŠ

OKFŠ je zapravo porez, koji Vlada Hrvatske ubire od svih registriranih poduzeća u državi. Određuje se po stopi od 0,07 % od prihoda. Mora se doznačavati "Hrvatskim šumama" na kvartalnoj osnovi, ali se u praksi obično doznačuje na godišnjoj osnovi.

Prema Zakonu o šumama ova sredstva "Hrvatske šume" moraju čuvati na odvojenom računu. Ova sredstva se uglavnom koriste za proširenu biološku reprodukciju. "Hrvatske šume" prenose sva primljena sredstva na rezervu u bilanci i knjiže sve troškove na njegov teret. Svi troškovi na proširenu biološku reprodukciju se kapitaliziraju u bilancu i uvećavaju šumsku dugotrajnu imovinu. Dok je to ispravna



računovodstvena obrada za sredstva upotrijebljena za proširenu biološku reprodukciju, sredstva koja su upotrijebljena u druge svrhe morala bi se identificirati odvojeno i ako su to stavke prihoda, moraju se teretiti izravno na račun dobiti i gubitka. Potrebno je dodatno pojašnjenje ovog fonda. Ukupni prihod primljen od OKFŠ u 2000. bio je 188 mil. kn.

Biološka reprodukcija

Prema Zakonu o šumama traži se da "Hrvatske šume" rasporede 3 % godišnje od svojih prihoda od prodaje za ulaganje u proširenu biološku reprodukciju. Ovaj iznos se pribraja prihodu od OKFŠ poreza tako da se dobije ukupni iznos koji se investira u proširenu biološku reprodukciju. Osim toga postoji još dodatni zakonski uvjet da najmanje 20 % prihoda od prodaje drva u jednodobnim šumama i 15 % od prodaje drva u prebornim šumama bude raspoređeno za jednostavnu biološku reprodukciju.

Bilo je vrlo teško utvrditi računovodstvenu obradu JBRŠ kao i PBRŠ i to nije dokumentirano unutar poduzeća. Sadašnja računovodstvena obrada, koliko je to bilo moguće utvrditi, koju "Hrvatske šume" koriste za knjiženje ovih iznosa, dovodi do zabune. Pošto se račun dobiti i gubitka izrađuje na bruto osnovi, raspoređivanje prihoda u ove rezerve prikazano je kao trošak, dok se stvarni trošak iskazuje kao prihod. Jedini dio ovih sredstava, a koji je vanjski prihod jest OKFŠ fond. Svi ostali iznosi koji se odnose na JBRŠ i PBRŠ, kako su iskazani na temelju računa dobiti i gubitka, brišu se (uz izuzetak kretanja na rezervama) i nestat će ako su izvještaji pripremljeni na neto osnovi. (Sažetak računa dobiti i gubitka uključujući Dodatak 4 ovog izvještaja pripremljen je na neto osnovi).

Sažetak za razdoblje od 1997. do 2001. novčani tijekovi, račun dobiti i gubitka i likvidnost

Sažetak o računu dobiti i gubitka, bilanca, izvještaji o gotovinskim tokovima i analiza pokazatelja "Hrvatskih šuma" uključeni su u Dodatak 4. Revizorski izvještaji upotrijebljeni su kao osnovica za brojke od 1997. to 2000. Stvarne brojke su uzete za devet mjeseci do zaključno 30. rujna 2001. Izrađena je projekcija Računa dobiti i gubitka do kraja 2001. godine na temelju stvarno ostvarenih rezultata do danas.

Analiza financijske uspješnosti

Profitabilnost

"Hrvatske šume" su veliko poduzeće prema hrvatskim standardima. Prihod je u 2000. prešao 1,2 milijarde kn i poduzeće je upravljalo aktivom od 23 657 milijuna kuna. Pa ipak, "Hrvatske šume" nisu profitabilno poduzeće. Bruto stopa dobiti je bila negativna za svaku godinu od 1997. Godišnje dobiti su male i gotovo da su u cijelosti rezultat promjena amortizacijske politike. Rentabilnost imovine je manja od 1 % godišnje.



Likvidnost

Dok je poduzeće likvidno s relativno stabilnim koeficijentom tekuće likvidnosti od preko 1,4 kroz razdoblje od 1997. do 2000., koeficijent ubrzane likvidnosti (tekuća imovina minus zalihe) pao je na 1,18 u 2000. s 1,25 u 1999. Ako bi ta brojka pala mnogo bliže nuli, to bi bio ozbiljan razlog za zabrinutost.

Financiranje

Dok se poduzeće gotovo u cijelosti financira iz kapitala, dug predstavlja manje od 1 % financiranja, njegov stupanj kamatnog pokrića pao je na 1,7 puta u 2000. To je ispod uobičajenog očekivanog minimuma od 2,5. To odražava slabu rentabilnost poduzeća i u velikoj će mjeri ograničavati bilo koje razvojne planove. Na taj način poduzeće je jako ovisno o stvaranju internog prihoda i državnom financiranju.

Naplata dugova i plaćanje dobavljačima

Naplata potraživanja

Kroz period od 5 godina od 1997. do 2001. razdoblje naplate potraživanja su se povećali sa 74 na 109 dana. To je vrlo loša stopa naplate s obzirom na činjenicu da je nabava većinom na osnovi 30 ili 60 dana.

Vrijeme isplate dobavljačima

Dobavljači su ostali manje više jedinstveni na 43 dana kroz period od 1997. do 2001. Kako je to daleko niže nego dužnički dani trošak financiranja obrtnog kapitala raste pošto se dugovi plaćaju dvaput brže od naplate gotovine.

Preporuke za poboljšanje uspješnosti poslovanja

Sadašnja organizacijska struktura "Hrvatskih šuma" razvija se od vremena kad su 16 uprava bile samostalne organizacije. Ovakvo uređenje je u velikoj mjeri nastavljeno u radu računovodstvene službe unutar poduzeća. To je daleko od optimalnog i malo je vjerojatno da bi to bilo odabrano, da su "Hrvatske šume" bile osnovane tako da ne moraju obuhvatiti 16 regija.

Vrlo je teško pobijati prednosti prebacivanja na centraliziranu računovodstvenu strukturu za prodaju, nabavu i platne liste sa samo jednim bankovnim računom i da je sve smješteno i sa svime se upravlja u Direkciji. Ova struktura, s informacijama koje teku izravno od šumarija do Direkcije, uklonila bi gomilu dupliciranja koje trenutno postoji. Upravljanje s gotovinom bi također bilo mnogo jednostavnije i učinkovitije sa



samo jednim centraliziranim bankovnim računom. U nastavku slijede posebne preporuke za postizanje ovog cilja:

Odjel računovodstva

S centraliziranim sustavima platnih lista, kupaca i dobavljača, voditelj računovodstva bi snosio odgovornost za svaki od ovih sustava. Uobičajena praksa je da se služba računovodstva podijeli na sektore, po jedan za svaki od glavnih sustava, s tim da su upravitelji svakog sektora odgovorni upravitelju računovodstva. Odjel računovodstva bi isto tako bio odgovoran za izradu financijskih izvještaja i vođenje registra imovine. Regionalni financijski kontrolori imali bi također odnos poslovne odgovornosti prema upravitelju financijskog računovodstva. (Vidi revidiranu organizacijsku shemu računovodstva i financija u dodatku 1).

Centralizirati sustav kupaca

Poduzeće bi trebalo voditi i održavati samo jedan sustav prodaje. Taj sustav će imati sjedište u Direkciji i primati će informacije o prodanim količinama elektroničkim putem izravno od šumarija (kao što to sada čine). Ova informacija će se koristiti, uz podatak o cijeni koji je već centralno evidentiran, za izradu faktura na svakodnevnoj/tjednoj osnovi. Dospijeca će i nadalje voditi o kupcima preko uprava. Odgovornost za naplatu dugovanja prebacit će se na Direkciju dok će uprave zadržati upravljanje odnosa s klijentima. Sva plaćanja od klijenata će ići na isti bankovni račun koji će se voditi u Direkciji.

Centralizirati sustav dobavljača

Poduzeće bi trebalo voditi i održavati samo jedan sustav nabave. Ovaj sustav će imati sjedište u Direkciji i primat će zahtjeve za kupovinu izravno od upravitelja šumarija, za kupovinu manje vrijednosti i od upravitelja uprave za one veće vrijednosti te troškove uprave niže vrijednosti. Ova informacija će se koristiti, uz informaciju o cijenama dobavljača dobivenu od centralizirane licitacije, koja je već provedena, za izdavanje naloga za kupnju. Fature primljene od dobavljača će se evidentirati u sustavu i uputiti odgovarajućoj nadležnoj osobi na autorizaciju (odobrenje). Plaćanja dobavljaču će se obaviti u skladu s uvjetima plaćanja elektroničkom doznakom sredstava iz istog središnjeg bankovnog računa na koji se prima prihod od prodaje. Izvršenje plaćanja će se organizirati na osnovi jednom tjedno ili jednom mjesečno.

Centralizirati sustav platnih lista

Poduzeće bi trebalo voditi i održavati samo jedan sustav platnih lista. Ovaj sustav će imati sjedište u Direkciji i primat će podatke o evidenciji radnog vremena izravno od upravitelja šumarija, i od uprava za njihovo osoblje na tjednoj osnovi. Ova informacija



će se koristiti, uz informaciju o zaposleničkim uvjetima i odredbama iz njihovih ugovora za vođenje samo jedne platne liste na mjesečnoj osnovi.

Isplata plaća zaposlenicima će se obavljati elektroničkom doznakom sredstava iz istog središnjeg bankovnog računa na koji se prikuplja prihod od prodaje.

Odjel interne revizije

Premda Odjel interne revizije i kontrole "Hrvatskih šuma" ima snažnu tehničku orijentaciju, njegova uloga u ocjenjivanju financijskog rizika i interne financijske kontrole, vrlo je ograničena. To je slaba točka sadašnjeg sustava kojom se što prije valja pozabaviti i koja se svakako mora konačno ispraviti u toku bilo kojeg procesa restrukturiranja financija i računovodstva. Jaka interna revizija će ocjenjivati financijski rizik i internu financijsku kontrolu na planiranoj i kontinuiranoj osnovi. Isto tako će obavljati reviziju glavnih informatičkih računovodstvenih sustava. Prema sadašnjim planovima u ovom odjelu je predviđeno 14 ljudi. Sada tamo radi svega 11 ljudi. Popunjavanje dodatnih radnih mjesta će u neku ruku osigurati potrebne resurse za izvršavanje ovih dodatnih zadataka, no bit će potrebno izvršiti cjeloviti pregled funkcija i odgovornosti postojećeg osoblja kako bi se utvrdilo da li će biti potrebno povećanje broja predviđenog osoblja. Valja zadržati sadašnju organizacijsku strukturu gdje je upravitelj interne revizije izravno odgovoran direktoru "Hrvatskih šuma".

Odjel financija

Sada odjel financija "Hrvatskih šuma" ima sjedište u Direkciji. Ovaj odjel upravlja s novčanim tijekom i dugom poduzeća. Priprema ipak, samo na ograničenoj osnovi, financijske projekcije. Projekcije računa dobiti i gubitka pripremaju se za period od 5 godina, a za novčane tijekove za jednu godinu. Projicirana bilanca se ne izrađuje.

Dok kapitalni troškovi "Hrvatskih šuma" pokazuju tendenciju da budu prilično ravnomjerni kroz vrijeme, da bi neko poduzeće optimiziralo svoje financiranje i osiguralo financijsku solventnost moraju se izraditi projekcije njegovog računa dobiti i gubitka, bilanca stanja i izvještaja o novčanim tijekovima prilikom podizanja međunarodnih sredstava financiranja. To se normalno radi kroz najmanje 15 godina, ali je normalnije da to traje 20 godina. Bez takvih projekcija teško je opravdati povećanje cijena, optimizirati i braniti posudbe ili utvrditi potrebnu troškovnu učinkovitost. Zato se preporuča jačanje financijske funkcije unutar "Hrvatskih šuma" tako da se obuhvati dugoročno financijsko planiranje uključujući izradu financijskog modela i osiguranje financijskih projekcija za višu razinu posloводства i Upravni odbor radi donošenja odluka. Preporuča se nadalje da se ojačaju normalne funkcije korporativne riznice unutar financija tako da se trošak uzimanja kredita poduzeća svede na minimum, a dnevni novčani tijek optimizira.

Odjel pogonskog knjigovodstva



Prema sadašnjoj strukturi "Hrvatskih šuma" nema nijednog odjela, koji bi imao punu odgovornost za odjel pogonskog knjigovodstva. Odjel za planiranje je nadležan za izradu godišnjih proračuna, ali ne vodi sustav pogonskog knjigovodstva. Detaljni kompjuterizirani sustav obračunskih kalkulacija koji iskazuje stvarni trošak nasuprot proračunu i odstupanja na razini mjesta troška ne postoji u okviru poduzeća. Preporuka je zato, da se osnuje odjel pogonskog knjigovodstva na razini Direkcije i da se izgradi potpuno kompjuterizirani sustav obračuna troškova kojim će upravljati ovaj odjel. Godišnji proračuni moraju biti input za svako troškovno područje koje predviđa tjedni trošak na temelju kojeg se raspoređuju svi troškovi na osnovi kako su nastali. To bi omogućilo lakšu izradu tjednih i mjesečnih izvještaja pogonskog knjigovodstva s kompletnom analizom odstupanja. To bi isto tako osiguralo da preveliki trošak nastane samo na iznimnoj osnovi, za razliku od sadašnjeg sustava gdje se stvarni trošak ne uspoređuje niti automatski niti rutinski s proračunom.

Funkcija regionalnih financijskih kontrolora

Predlaže se da se za svaku upravu imenuje financijski kontrolor koji ima odnos odgovornosti prema financijskom direktoru, upravitelju odjela financijskog računovodstva, odjelu pogonskog knjigovodstva i upravitelju financijskog odjela. Ova osoba bi bila odgovorna za izradu mjesečnih financijskih izvještaja (upravljačkih kao i financijskih) za upravu šuma, tumačenje odstupanja od proračuna, za pripremu financijskih opravdanosti za kapitalne troškove i odobravanje troškova iz prihoda. On (ili ona) bi obavljali potrebno izvješćivanje o podacima i tumačenje odstupanja upravitelju odjela financijskog i pogonskog računovodstva.

Informatički sustavi

Kako bi gore spomenute centralizirane službe za računovodstvo i financije efikasno funkcionirale, od bitne je važnosti da budu u funkciji potrebni sustavi kompjuteriziranog računovodstva. Postojeći sustavi kupaca, dobavljača i platnih lista već su u velikoj mjeri centralizirani. Potreban je kompletan sustav pogonskog knjigovodstva, a možda će također biti potreban i sustav trezorskog trgovanja za izravno upravljanje gotovinom i uzimanja kredita. Preporuka je da se svi financijski informatički sustavi zajedno pregledaju prije donošenja bilo kakve odluke o sustavu obračuna troškova i trgovanja. Svi sustavi moraju biti kompatibilni i integrirani u mjeri koliko je to potrebno i moraju biti sposobni izraditi upravljačke i financijske izvještaje bez ručne intervencije. Valja donijeti odluku da li ići na razvijanje i održavanje postojećih internih sustava, te razvijati sustav obračuna troškova i trgovanja u kući, ili zamijeniti sve sustave s ugrađenim serijskim modularnim sustavom. Dok bi cijena takvog kupljenog sustava bila visoka, prednosti nekog vanjskog održavanog, ugrađenog sustava moraju se usporediti s cijenom razvijanja i kontinuiranog održavanja internog sustava. Menedžment niže razine će također zahtijevati garanciju da je takav sustav potpuno integriran i da može izraditi potrebne izvještaje na pravovremenoj osnovi.



Izvještavanje o fondovima za biološku reprodukciju i proširenu biološku reprodukciju

Kako je gore izloženo u kratkim crtama, sadašnja upotreba bruto računovodstva (uključivo interni troškovi i rashodi) za PBRŠ i JBRŠ fondove u Računu dobiti i gubitka stvara zabunu. Preporuka je da Računovodstvena služba "Hrvatskih šuma" dokumentira u cijelosti svoju sadašnju računovodstvenu obradu (način prikazivanja) s izrađenim primjerom i da vanjski revizori razmisle o prebacivanju na neto osnovicu za objavljene financijske izvještaje s boljim tumačenjima u bilješkama uz financijske izvještaje.

Izvještavanje

Sa sadašnjim sustavima izvještavanja vrlo je teško točno ocijeniti financijsku uspješnost "Hrvatskih šuma. Ne vrši se razlikovanje između 'komercijalnih' i 'nekomercijalnih' aktivnosti. Očito je da neke uprave imaju velike površine neproizvodnog zemljišta, koje u velikoj mjeri utječe na njihovu financijsku uspješnost, ali nema nikakvog dokaza koji bi upućivao na to da oni imaju neki poticaj da troškove u svojoj upravi svedu na najmanju mjeru. Slično je s produktivnim upravama, teško je ocijeniti koliko se učinkovito gospodari s aktivnostima s kojima se upravlja. Preporuka je da izvještaji prepoznaju i razdvoje 'komercijalne' od 'nekomercijalnih' aktivnosti. Neka se uspješnost komercijalnih aktivnosti usporedi i mjeri prema najboljoj međunarodnoj praksi i neka se trošak nekomercijalnih aktivnosti svede na minimum i nadoknadi preko subvencije ili drugog mehanizma koji neće utjecati na uspješnost komercijalnog dijela poslovanja.

Naplata potraživanja od kupaca

Naplata dugova kreće se iznad 100 dana. S obzirom na činjenicu da se dugovi plaćaju u prosjeku od 43 dana, trošak osiguranja sredstava za troškove prodaje iznad 66 dana je otprilike 2,5 mil kn godišnje. Preporuka je da se izvrši analiza rokova plaćanja i dana naplate kako bi se smanjio ovaj trošak.

Komercijalnost

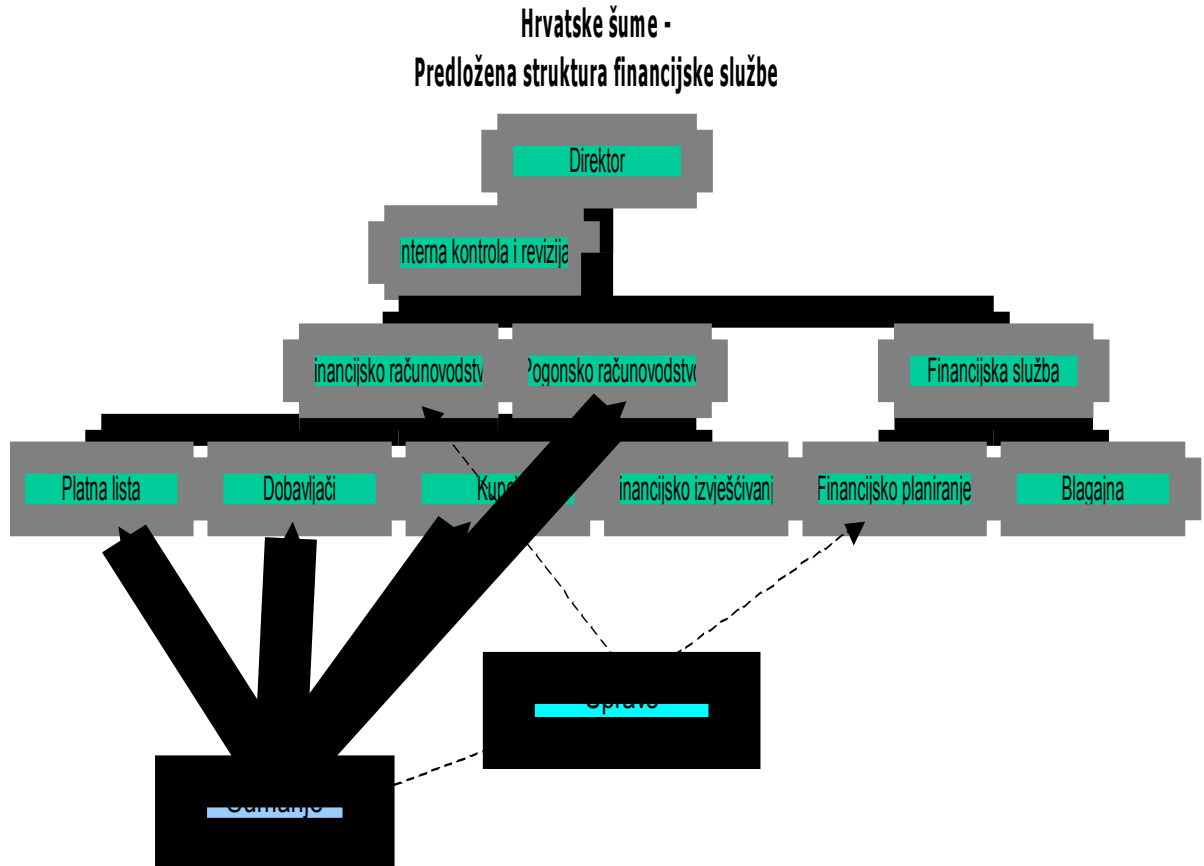
Kako je već gore bilo rečeno, "Hrvatske šume" nisu komercijalna organizacija. To ne bi trebalo predstavljati iznenađenje jer one za to nisu ni ovlaštene. No usmjeravanje prema komercijalnosti neće biti moguće bez političke podrške. Vlada kontrolira prihode kao i troškove, prihod kroz fiksne cijene za drvo, a troškove kroz politiku zapošljavanja.

Stvari se još više kompliciraju, s jedne strane izuzimanjem poduzeća od obveze plaćanja poreza, i s druge strane, uzimanjem fiksne godišnje dividende, bez obzira na sposobnost plaćanja. Osiguravanjem prihoda iz OKFŠ fondova, a zatim prisiljavanjem poduzeća da izvršava nekomercijalna plaćanja komunalnom poduzeću za vodu sve su to primjeri gdje političko uplitanje iskrivljava transparentnost, financijsku isplativost i komercijalnost. Poduzeću neće biti moguće da se usmjeri na komercijalno poslovno



okruženje bez čvrste političke odluke i podrške. Toplo se preporuča da Vlada Hrvatske donese jasnu odluku što se tiče komercijalnosti i da to popratni mjerama koje su potrebne da bi se poduzeće usmjerilo na korištenje poslovnog režima.

Dodatak 1 Revidirana organizacijska shema računovodstva i financija



Dodatak 2 Kratki prikaz financijskog i računovodstvenog sustava

1. Kupci (sustav prodaje)
2. Dobavljači (sustav nabave)
3. Platna lista
4. Blagajnička gotovina

Kupci (Sustav prodaje)

Fakturiranje i naplata potraživanja se obavlja samo na razini uprava s tim da svaka od 16 uprava ispostavlja fakture i naplaćuje dugove za svaku od šumarija pod njezinom kontrolom.

- Troškovne jedinice unutar šumarija izdaju popratnice koje iskazuju količine prodanog drva i koje potpisuje kupac na prodajnom mjestu. One se šalju šumarijama gdje se izrađuju konačne otpremnice koje iskazuju kvalitetu i količinu prodanog drva i izdaju se kupcu. Otpremnice se izdaju na prethodno numeriranim blokovima i ispunjavaju se u četiri kopije koje također potpisuje kupac.



- Jedna kopija otpremnice se šalje dostavom ili poštom upravi na obradu.
- Informacije iz otpremnica su ulaz koji šumarija unosi u kompjuterizirani sustav prodaje i uglavnom je dostupan na razini uprave kao i Direkcije.
- Fakture se pripremaju u upravama nakon primitka otpremnica uz pomoć standardiziranog kompjuterskog sustava, osim malog postotka (oko 10 %) maloprodaje gdje se kupcima fakturira u šumarijama, na prodajnom mjestu. Ove fakture se nakon toga šalju upravama i unose se u knjigu prodaje.
- Uvjeti plaćanja se dogovaraju s kupcima za vrijeme pregovaranja ugovora i obično je to 60 dana bez popusta. (Na prodaju na ugovor otpada 85 % od ukupne prodaje). Cijene javne licitacije se također evidentiraju kod uprava.
- Fakture se ispostavljaju na svakodnevnoj osnovi.
- Kupci vrše plaćanja preko žiro račun u ZAP-u osim kod izvoza gdje se plaćanja u stranoj valuti plaćaju izravno na odgovarajući devizni račun.
- Svaka uprava ima svoj vlastiti žiro račun i ispod razine uprave nema žiro računa).
- Primljeni prihod od prodaje ZAP automatski dijeli na 2 računa. 60 % se stavlja na bankovni račun uprave a 40 % se doznačuje na bankovni račun Direkcije. To razdvajanje se vrši automatski i to je izvan kontrole uprave.
- Uprave su isključivo nadležne za naplatu potraživanja i praćenje faktura. Kompjuterizirani sustav prodaje klasificira nenaplaćene dugove prema starosnoj strukturi i može se pregledavati prema kupcima kroz regije i to na razini Direkcije kao i na razini uprava.
- U Upravi šuma Zagreb se izdaje otprilike 5 500 faktura godišnje. Na 10 najvećih kupaca otpada preko 80 % prodaje, ali ima na stotine malih kupaca pošto se 10 % prodaje putem maloprodaje, gdje se fakturira na prodajnom mjestu.
- Svaka šumarija prati proračunske detalje uključujući razinu proizvodnje i troškove. Analiza odstupanja obavlja se na razini uprava.

Dobavljači (Sustav nabave)

Opći plan nabave izrađuje se godišnje na osnovi središnjeg ureda (Direkcije). Po zakonu sve kupovine poduzeća iznad 200 000 kn moraju se obavljati putem javne licitacije. Na toj osnovi Direkcija pregovara ugovore s dobavljačima. Nabava i plaćanja obavlja se isključivo na regionalnoj razini s tim da svaka od 16 uprava obavlja kupovinu i plaćanje dobavljačima za svaku od šumarija koje se nalaze pod njezinom upravom.

- Šumarije šalju zahtjeve za kupovinu upravama. Zahtjevi su u pismenom obliku, ali nemaju standardni format.
- Sve kupovine moraju imati odobrenje na razini upravitelja uprave i zasnovane su temelju godišnjeg plana.
- Svaka šumarija mora na godišnjoj osnovi načiniti procjenu kupovine za svoje potrebe. Uprave konsolidiraju i odobravaju ove procjene (i mogu revidirati procjene) prije nego što ih šalju Direkciji na reviziju i odobrenje.
- Sa zahtjevima koji prelaze proračun što se tiče kapitalnih izdataka postupa se na jedan od sljedeća tri načina:
 - Ako zahtjev nije hitan prenosi se u sljedeću godinu.
 - Mogu se odobriti dodatna sredstva na razini uprave ili Direkcije (ovisno o veličini)



- Upravni odbor može odobriti rebalansirani proračun.
- Zahtjevi za nabavku potrošne robe nisu strogo utvrđeni proračunom, osim u sveukupnom iznosu koji je predviđen za njihov trošak u toku godine. Oni nisu tako detaljno kontrolirani kao kapitalni izdaci.
- Odobreni proračun nije kompjuterski integriran u stvarne troškove i uprave ručnom obradom provjeravaju zahtjeve za dodatne kupovine prema troškovima do tog datuma kako bi osigurale da ne dođe do prekoračenja odobrenih proračuna.
- Narudžbenice izdaju isključivo uprave u standardnom formatu, koji je numeriran i ispunjava se u četiri primjerka.
- Fakture se zaprimaju od dobavljača isključivo na razini uprave.
- Primljene fakture se evidentiraju, uspoređuju s narudžbenicama i šalju se u odnosnu šumariju da upravitelj šumarije potvrdi primitak robe i izda odobrenje za plaćanje. Traži se pečat i potpis.
- Cijena u fakturi se provjerava u odnosu na dogovorene cijene u općem ugovoru.
- Uprava obavlja plaćanje na temelju uvjeta isporuke ili raspoloživih sredstava.
- Plaćanja se vrše svakodnevno.
- Svi dobavljači su plaćeni putem elektroničke doznake sredstava na njihov bankovni račun preko ZAP-a.
- Za svaku transakciju preko ZAP-a traži se platni nalog. Platni nalozi se mogu raditi ručno, ali se mnogo češće izrađuju kao sažeti ispis iz sustava nabave i šalju se u ZAP pomoću diskete i u papirnatom obliku.
-
- Platni nalozi bilo izrađeni ručno ili elektronički moraju biti potpisani od dva ovlaštena dužnosnika uprave.
- ZAP dostavlja dnevne bankovne izvratke na kojima su iskazane i stavke uplate i isplate.
- Bankovni izvadci se šalju u računovodstvo i komercijalu za usklađivanje i evidenciju.

Sustav platnih lista

Svaka od 16 uprava upravlja i vodi svoju vlastitu platnu listu, i plaća sve osoblje u šumarijama pod njenom upravom. Informacije o platnim razredima su određene prema internim aktima poduzeća.

- Opća politika zapošljavanja se odobrava na razini središnjeg ureda (Direkcije). Sadašnja politika ide za tim da se smanji broj uredskog osoblja gdje postoji višak kapaciteta i da im se ponudi otpremnina. Osoblje u proizvodnji se zapošljava prema potrebama.
- Šumarije traže odobrenje za sve nove zaposlenike na razini uprave.
- Novi zaposlenici moraju se javiti svojem regionalnom uredu (upravi) za potpis ugovora o zapošljavanju prije nego što se njihovi podaci unesu u platnu listu.
- Uredski zaposlenici su plaćeni prema unaprijed utvrđenim platnim tarifama određenim prema internim aktima poduzeća.



- Radnici u proizvodnji su plaćeni na osnovi proizvodnje ako izravno sudjeluju u proizvodnji (sjekači i slično) ili prema unaprijed utvrđenim platnim tarifama ako rade na terenu, a nisu izravno uključeni u proizvodnju (šumski radnici, lugari i slično).
- Lokalni nadzornici (revirnici) evidentiraju proizvodnju u količinama (m³ za drvo, kg za stijene) za proizvodno osoblje i vrijeme za zaposlenike angažirane u šumskouzgojnim radovima (te za sve ostalo osoblje koje nije izravno uključeno u proizvodnju). Revirnik unosi nove zaposlenike u svoj mjesečni popis. Rade se mjesečni izvještaji za sve osoblje upravi, koje također prikazuju bolovanja i godišnje odmore.
- Upravitelj šumarije mora potpisati mjesečne izvještaje i obračun platne liste (obračun plaće se najčešće vrši u šumariji) prije nego što budu poslani u upravu na knjiženje. Od njega se očekuje da pozna sve osoblje i da provjeri da li je uopće svako povećanje opravdano.
- Na temelju mjesečnih prijava šumarije uprava ažurira i obrađuje platnu listu.
- Sustav platne liste je raščlanjen po šumarijama.
- Platna lista izrađuje popis svih plaćanja i isplatnih listića koji su u opticaju za osoblje.
- Tri računovođe su zaposleni u Upravi šuma Zagreb za platne liste, 2 na unošenju podataka i jedan za provjeru knjiženja.
- Platnu listu potpisuju dva ovlaštena člana uprave i šalje se u ZAP s disketom koja sadrži potrebne informacije. Druga disketa se upotrebljava za transfer sredstava zaposlenicima putem elektroničke doznake na njihove bankovne račune.
- Kompjuterski sustav platne liste ne izrađuje popis izuzetaka za nove zaposlenike i one koji su otišli.
- Ako nema povrata informacija za nekog postojećeg zaposlenika osoblje uprave će se obratiti šumariji za objašnjenje.
- Nakon prestanka radnog odnosa šumarija obavještava upravu da skine zaposlenika iz sustava platne liste. Zaposlenici čiji je radni odnos završio moraju se javiti u pravni odjel pri upravi radi preuzimanja svoje radnje knjižice.
- Svi zaposlenici primaju plaću putem elektroničke doznake sredstava.

Blagajnička gotovina

- Krajem svakog tjedna svaka šumarija upućuje formalni zahtjev upravi za gotovinu za sljedeći tjedan.
- Gotovina se šalje svakoj šumariji jednom tjedno.
- Zakon predviđa da maksimalni jednokratni iznos gotovinskog plaćanja ne smije prekoračiti 1 000 kn.
- Dnevni gotovinski saldo ne smije prekoračiti 430 kn u šumarijama i može se kretati između 700 i 1,400 kn u regionalnim uredima (upravama). To je regulirano internim aktima poduzeća.

**Dodatak 3 IAS 41****STANDARDI: IAS 41
POLJOPRIVREDA*****POVIJEST IAS 41***

Srpanj 1999.

[Objavljeni nacrt E65](#), Poljoprivreda

Prosinac 2000.

IAS 41, Poljoprivreda

1. siječnja 2003.

Datum stupanja na snagu IAS 41 (2000). Potiče se prijevremena primjena

SAŽETAK IAS 41

Cilj IAS 41

Cilj IAS 41 jest da utvrdi standarde računovodstva za poljoprivrednu djelatnost – menadžment biološke transformacije biološke imovine (živih biljaka i životinja) u poljoprivredni proizvod (ubrani proizvod biološke imovine poduzeća).

Ključne definicije

Biološka imovina: žive životinje i biljke. [IAS 41.5]

Poljoprivredni proizvod: ubrani proizvod od biološke imovine. [IAS 41.5]

Troškovi prodajnog mjesta: Provizije brokerima i distributerima, naknade nadzornim ustanovama i robnih burza, te porez na financijske i kapitalne transakcije. Troškovi prodajnog mjesta ne uključuju transport i ostale troškove koji su potrebni da bi imovina stigla na tržište. [IAS 41.14]

Početno priznavanje

Poduzeće mora priznati biološku imovinu ili poljoprivredni proizvod samo ako poduzeće kontrolira imovinu kao rezultat djelomičnih zbivanja. Vjerojatno je da će buduća ekonomska korist ići poduzeću, a pravična vrijednost ili cijena imovine se mogu pouzdano izmjeriti. [IAS 41.10]

Mjerenje

Biološka imovina se mora mjeriti nakon početnog priznavanja i kasnije na datume izvješćivanja po pravičnu vrijednost minus procijenjeni troškovi prodajnog mjesta, osim ako se pravična vrijednost ne može pouzdano izmjeriti. [IAS 41.12]

Poljoprivredni proizvod se mora mjeriti po fer vrijednosti minus procijenjeni troškovi na mjestu berbe. Pošto je ubrani proizvod komercijalna roba, nema iznimke za 'pouzdanost mjerenja' kod proizvoda. [IAS 41.13]

Dobit na početno priznavanje biološke imovine po pravičnoj vrijednosti, te promjene pravične vrijednosti biološke imovine u toku razdoblja, iskazani su u neto profitu ili gubitku. [IAS 41.26]

Dobitak na početno priznavanje poljoprivrednog proizvoda po pravičnoj vrijednosti ne smije biti obuhvaćen u neto profitu ili gubitku za razdoblje u kojem se pojavljuje. [IAS 41.28]

Svi troškovi vezano za biološku imovinu koja je mjerena po pravičnoj vrijednosti priznaju se kao troškovi kad su nastali, koji nisu troškovi za kupnju biološke imovine.



IAS 41 pretpostavlja da se pravična vrijednost može izmjeriti za većinu biološke imovine. Ta se pretpostavka međutim, može osporiti kod biološke imovine koja, u vrijeme kad je na početku priznata u financijskim izvještajima, nema kotiranu tržišnu cijenu na aktivnom tržištu i za koju je utvrđeno da druge metode za razumnu procjenu pravične vrijednosti su očito neprikladne ili neizvedive. U takvom slučaju, imovina se mjeri po cijeni koštanja minus akumulirana amortizacija i gubici uslijed oštećenja. Ali poduzeće mora i nadalje mjeriti svu svoju biološku imovinu po pravičnoj vrijednosti. Ako se situacija promijeni i bude moguće pouzdano izmjeriti pravičnu vrijednost, valja se prebaciti na pravičnu vrijednost minus troškovi prodajnog mjesta. [IAS 41.30]

Dane su sljedeće smjernice za mjerenje pravične vrijednosti:

- kotirana tržišna cijena na aktivnom tržištu za biološku imovinu ili poljoprivredni proizvod je najpouzdanija osnovica za određivanje pravične vrijednosti dotične imovine. Ako ne postoji aktivno tržište, IAS 41 pruža upute za odabiranje druge mjerne osnove. Prvi izbor bila bi tržišno formirana cijena kao što je većina najnovijih tržišnih cijena za taj tip imovine, ili tržišne cijene za sličnu ili srodnu imovinu; [IAS 41.17-19]
- ako nisu na raspolaganju tržišno formirane cijene, morala bi se koristiti sadašnja vrijednost očekivanih neto gotovinskih tokova od imovine, diskontirana po sadašnjoj tržišno formiranoj stopi prije oporezivanja; [IAS 41.20]
- u nepovoljnim okolnostima, trošak je pokazatelj pravične vrijednosti, gdje je bila mala biološka transformacija ili se ne očekuje da će utjecaj biološke transformacije na cijenu biti značajan; [IAS 41.24] i
- pravična vrijednost biološke imovine temelji se na sadašnjim kotiranim tržišnim cijenama i nije usklađena da odražava stvarnu cijenu u obvezujućem prodajnom ugovoru koji rezervira isporuku za neki datum u budućnosti. [IAS 41.16]

Ostala pitanja

Promjena pravične vrijednosti biološke imovine je djelomice fizička promjena (rast, itd.) a djelomice promjena jedinične cijene. Odvojeno objavljivanje dviju komponenata se potiče, ali se ne zahtijeva. [IAS 41.51]

Mjerenje pravične vrijednosti se obustavlja u doba berbe. [IAS 2](#), Popis zaliha, primjenjuje se nakon berbe. [IAS 41.13]

Poljoprivredno zemljište je obuhvaćeno pod [IAS 16](#), Posjed, objekt i oprema. Ipak, biološka imovina koja je fizički vezana za zemljište mjeri se kao biološka imovina odvojena od zemljišta. [IAS 41.25]

Nematerijalna imovina koja se odnosi na poljoprivrednu djelatnost (na primjer, mliječne kvote) obuhvaćena je pod [IAS 38](#), Nematerijalna imovina.

Bezuvjetne državne subvencije primljene s obzirom na biološku imovinu mjerenu po pravičnoj vrijednosti iskazuju se kao dobit kad subvencija postane potraživanje. [IAS 41.34]

Objava

Uvjeti za objavu u IAS 41 uključuju:

- knjigovodstveni iznos biološke imovine [IAS 41.39]
- opis biološke imovine poduzeća, po grupama [IAS 41.41]



- promjena pravične vrijednosti u toku razdoblja [IAS 41.40]
- pravična vrijednost poljoprivrednog proizvoda ubranog u toku razdoblja [IAS 41.48]
- opis prirode djelatnosti poduzeća sa svakom pojedinom grupom biološke imovine i nefinancijske mjere ili procjene fizičkih količina outputa (obujma proizvodnje) u toku razdoblja te imovina na raspolaganju na kraju razdoblja [IAS 41.46]
- informacija o biološkoj imovini čije je pravo vlasništva ograničeno ili je založena kao jamčevina [IAS 41.49]
- obveze za razvoj ili nabavu biološke imovine [IAS 41.49]
- strategije za smanjenje financijskog rizika [IAS 41.49]
- metode i pretpostavke za utvrđivanje pravične vrijednosti [IAS 41.47]
- usklađivanje promjena u knjigovodstvenom iznosu biološke imovine, uz odvojeno iskazivanje promjena kod vrijednosti, kupovine, prodaje, berbe, poslovnih kombinacija, i tečajnih gubitaka/dobitaka [IAS 41.50]

Objava kvantificiranog opisa za svaku grupu biološke imovine, diferencijacija između potrošne i vlasničke imovine ili između zrele (dospjele) i nezrele imovine, je poželjna ali se ne traži. [IAS 41.43]

Ako se pravična vrijednost ne može pouzdano mjeriti, dodatno se traži objava sljedećeg: [IAS 41.54-55]

- opis imovine
- tumačenje okolnosti
- ako je moguće, raspon unutar kojeg će se vjerojatno kretati pravična vrijednost
- dobit ili gubitak priznati nakon plasmana
- metoda amortizacije
- vijek trajanja ili amortizacijske stope
- bruto knjigovodstveni iznos i akumulirana amortizacija, početak i završetak

Ako pravična vrijednost biološke imovine koja je ranije izmjerena po cijeni koštanja sada postane dostupna, potrebne su određena dodatna očitovanja. [IAS 41.56]

Očitovanja vezano za državne subvencije uključuju prirodu i opseg subvencija, neispunjene uvjete, te značajna smanjena u očekivanoj razini subvencija. [IAS 41.58]

Prijelaz

Promjena u računovodstvenoj politici za usvajanje IAS 41 može se objasniti u skladu s jednim ili drugim načinom prezentacije promjena u računovodstvenim politikama koje su dozvoljene u IAS 8, Neto profit ili gubitak za razdoblje, Osnovne pogreške i promjene u računovodstvenim politikama. [IAS 41.58] Izbor je:

- način prezentacije (obrade) mjere vrijednosti: ponovno formuliranje; ili



dozvoljeni alternativni način prezentacije (obrade): kumulativni učinak u zaradi u razdoblju promjene, uz pro-forma očitovanja ako se ponovno formulira.

Dodatak 4 Rezime financijske uspješnosti od 1997. do 2001.

RAČUN DOBITI I GUBITKA

**"Hrvatske šume "
Račun dobiti i gubitka**

	Stvarni 1997	Stvarni 1998	Stvarni 1999	Stvarni 2000	Stvarni 1. 1.- 30. 9. 2001	Prognoza 2001
Dobit iz poslovnih djelatnosti						
Dobit iz domaće prodaje	892 363	849 619	964 759	1 075 787	800 798	1 067 731
Dobit iz međunarodne prodaje	89 249	83 747	97 215	103 760	91 704	122 272
Ostala dobit od prodaje	<u>2 158</u>	<u>1 906</u>	<u>5 157</u>	<u>22 845</u>	<u>16 954</u>	<u>22 605</u>
Ukupno dobit iz poslovnih djelatnosti	983 770	935 272	1 067 131	1 202 392	909 456	1 212 608
Poslovni izdaci						
Troškovi prodaje	<u>1131504</u>	<u>1 053 317</u>	<u>1 203 148</u>	<u>1 386 847</u>	<u>1 010 711</u>	<u>1 347 615</u>
Ukupno poslovni izdaci	1 131 504	1 053 317	1 203 148	1 386 847	1 010 711	1 347 615
Poslovna dobit/gubitak	<u>(147 734)</u>	<u>(118 045)</u>	<u>(136 017)</u>	<u>(184 455)</u>	<u>(101 255)</u>	<u>(135 007)</u>
Dobit od OKFŠ	93 446	103 338	175 731	188 009	131 893	175 857
Upotreba fondova iz Zakona o šumama	<u>22 253</u>	<u>22 610</u>	<u>25 377</u>	<u>25 709</u>	<u>19 965</u>	<u>26 620</u>
Dobit na osnovi Zakona o šumama	<u>71 193</u>	<u>80 728</u>	<u>150 354</u>	<u>162 300</u>	<u>111 928</u>	<u>149 237</u>
Dobit iz trgovine	8 977	2 375	2 941	5 601	3 531	4 708
Troškovi trgovine	<u>7 460</u>	<u>1 373</u>	<u>1 547</u>	<u>3 437</u>	<u>1 102</u>	<u>1 469</u>
Dobit/gubitak iz trgovine	<u>1 517</u>	<u>1 002</u>	<u>1 394</u>	<u>2 164</u>	<u>2 429</u>	<u>3 239</u>
Financijska dobit	18 864	23 640	18 163	19 502	16 905	22 540
Financijski izdaci	<u>8 950</u>	<u>15 134</u>	<u>21 152</u>	<u>23 607</u>	<u>24 596</u>	<u>32 795</u>
Dobit/gubitak iz financijskih aktivnosti	9 914	8 506	(2 989)	(4 105)	(7 691)	(10 255)
Ostala dobit	113 328	43 817	59 652	66 269	36 429	48 572
Ostali izdaci (Uključujući realizaciju iz rezervi)	<u>26 645</u>	<u>66 459</u>	<u>24 361</u>	<u>16 267</u>	<u>26 330</u>	<u>35 107</u>
Dobit/gubitak iz ostalih aktivnosti	<u>86 683</u>	<u>(22 642)</u>	<u>35 291</u>	<u>50 002</u>	<u>10 099</u>	<u>13 465</u>
Dobit/gubitak za razdoblje	21 573	(50 451)	48 033	25 906	15 510	20 680
Dividenda državi	-	-	-	10 000	-	-
Namjerno pogrešno iskazane stavke	-	<u>188 256</u>	<u>16 838</u>	<u>15 182</u>	-	-
Dobit/gubitak	21 573	(238 707)	31 195	10 724	15 510	20 680

**"Hrvatske šume"
Bilanca poduzeća**

	Stvarna 1997	Stvarna 1998	Stvarna 1999	Stvarna 2000	Stvarna 30. rujna 2001.
Aktiva					
Dugotrajna imovina					
Materijalna imovina	21 931 490	21 941 102	22 187 590	22 482 211	22 669 044
Nematerijalna imovina	2 897	2 920	15 321	10 650	10 818
Financijska imovina	190 040	230 541	226 974	212 576	214 986
Potraživanja	816	808	808	808	808
Predujmovi na materij. imovinu	<u>879</u>	<u>963</u>	<u>3 107</u>	<u>3 909</u>	<u>42</u>
Ukupno dugotrajna imovina	22 126 122	22 176 334	22 433 800	22 710 154	22 895 698
Kratkotrajna imovina					
Zalihe	121 310	128 161	117 071	134 381	144 871
Predujmovi i nastali dohodak	689	579	662	4 068	4 622
Financijska imovina	45 908	38 408	61 104	60 110	49 462
Potraživanja	200 734	206 715	259 165	305 879	270 904
Ostala kratkoročna potraživanja	208 467	271 668	242 539	259 430	266 704
Novac i novčani ekvivalenti	<u>5 971</u>	<u>15 171</u>	<u>15 674</u>	<u>16 415</u>	<u>25 579</u>
Ukupno kratkotrajna imovina	583 079	660 702	696 215	780 283	762 142
Ukupno imovina	22 709 201	22 837 036	23 130 015	23 490 437	23 657 840
Kratkoročne obveze					
Potraživanja	132 076	129 673	140 573	182 598	120 135
Ostala kratkoročna potraživanja	221 591	327 223	270 665	303 243	373 518
Obveze kratkoročnih zajmova	-	10 142	48 442	58 275	24 547
Nastali troškovi I odgođeni dohodak	<u>3 702</u>	<u>3 951</u>	<u>4 086</u>	<u>4 200</u>	<u>4 157</u>
Ukupno kratkoroč. obveze	357 369	470 989	463 766	548 316	522 357
Dugoročne obveze	6 010	6 568	45 884	77 034	129 875
Dugoročno rezerviranje	200 228	235 848	248 421	258 443	235 467
Kapital					
Kapital	9 545 828	9 671 279	9 882 731	9 621 827	9 769 658
Revalorizacijska rezerva	12 576 578	12 677 871	12 458 018	12 954 398	12 954 554
Zadržani dobitak	23 188	13 188	-	29 695	30 419
Gubitak/dobit tekuće godine	-	<u>(238 707)</u>	<u>31 195</u>	<u>724</u>	<u>15 510</u>
Ukupno kapital	22 145 594	22 123 631	22 371 944	22 606 644	22 770 141
Ukupno pasiva i kapital	22 709 201	22 837 036	23 130 015	23 490 437	23 657 840

**"Hrvatske šume"
Novčani tijek poduzeća**

	Stvarni 1997	Stvarni 1998	Stvarni 1999	Stvarni 2000
Novčani tijek od redov. posl. aktivnosti				
Novčani primici od kupaca	981 007	1 103 879	1 245 963	1 416 473
Primljene kamate	5 430	4 023	5 130	2 314
Novčani primici od povezanih stranaka	-	26 895	16 868	28 648
Ostali novčani primici	158 269	176 382	166 624	228 920
Ukupno primici	1 144 706	1 311 179	1 434 585	1 676 355
Plaćanja dobavljačima	(406 220)	(383 953)	(412 667)	(559 928)
Plaće i uplaćeni porezi	(438 771)	(401 717)	(460 219)	(577 625)
Plaćanja povezanim strankama	-	(85 374)	(117 060)	(58 559)
Plaćanje profitnih predujmova	(10 000)	(10 000)	-	(3 750)
Plaćene kamate	(739)	(1 701)	(3 019)	(6 486)
Ostala novčana plaćanja	(291 181)	(414 776)	(430 381)	(445 567)
Ukupno plaćanja	(1 146 911)	(1 297 521)	(1 423 346)	(1 651 915)
Neto novčani tijek od red.posl.aktivnosti	(2 205)	13 658	11 239	24 440
Novčani tijek od investicijskih aktivn.				
Dugoročni zajmovi i primljena ulaganja	1 880	6 162	11 906	11 645
Ostali novčani primici	4 496	8 939	1 981	1 498
Ukupno primici	6 376	15 101	13 887	13 143
Plaćanja za nabavku materijalne imovine	(20 724)	(35 546)	(45 975)	(38 651)
Ostala dugoročna ulaganja	(1 430)	-	-	-
Ukupno plaćanja	(22 154)	(35 546)	(45 975)	(38 651)
Neto novčani tijek od invest. aktivnosti	(15 778)	(20 445)	(32 088)	(25 508)
Novčani tijek od financijskih aktivnosti				
Primljeni zajmovi	20 350	57 065	78 508	97 395
Ostali novčani primici	56 560	25 982	3 236	2 300
Ukupno primici	76 910	83 047	81 744	99 695
Otplaćeni zajmovi	(20 000)	(46 621)	(57 990)	(95 677)
Ostala plaćanja	(63 300)	(20 439)	(2 402)	(2 209)
Ukupno plaćanja	(83 300)	(67 060)	(60 392)	(97 886)
Neto novčani tijek od financ.aktivnosti	(6 390)	15 987	21 352	1 809
Neto povećanje (smanjenje) gotovine	(24 373)	9 200	503	741
Novac na početku razdoblja	30 344	5 971	15 171	15 674
Novac na kraju razdoblja	5 971	15 171	15 674	16 415



"Hrvatske šume"
Analiza pokazatelja poduzeća

	Stvarni 1997	Stvarni 1998	Stvarni 1999	Stvarni 2000	Stvarni 30. rujna 2001.
Likvidnost					
Pokazatelj tekuće likvidnosti	1,63	1,40	1,50	1,42	1,46
Pokazatelj trenutne likvidnosti	1,29	1,13	1,25	1,18	1,18
Pokazatelj refinanciranja					
Pokazatelj omjera dobit/rashod.kam.	4,5	(2,5)	3,4	2,1	1,7
Odnos duga i glavnice	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profitabilnost					
Visina bruto dobiti %	(15,0)	(12,6)	(12,7)	(15,3)	(11,1)
Visina neto dobiti %	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,0
Profit od ukupne imov. %	0,0	(0,0)	0,0	0,0	0,0
Učinkovitost					
Period potraživanja	74	81	89	93	109
Period dugovanja	43	45	43	48	43

**FINANCIJSKI REZULTAT "HRVATSKIH ŠUMA" PO UPRAVAMA OD 1997 DO 2001**

#	Uprava šuma	Stvarni	Stvarni	Stvarni	Stvarni	Stvarni	Prognoza 2001
		1997	1998	1999	2000	30.9. 2001.	
1	Vinkovci	4 109	587	20 414	14 586	4 938	6 584
	Prihodi	133 280	132 450	164 424	186 077	115 566	154 088
	Rashodi	129 171	131 863	144 010	171 491	110 628	147 504
2	Osijek	(5 362)	(21 228)	(9 077)	(13 964)	(14 879)	(19 839)
	Prihodi	60 825	60 137	79 135	81 437	53 465	71 286,67
	Rashodi	66 187	81 365	88 212	95 401	68 344	91 125
3	Našice	(4 014)	(13 283)	(3 457)	(1 988)	(128)	(171)
	Prihodi	108 184	105 814	102 067	119 664	83 548	111 397
	Rashodi	112 198	119 097	105 524	121 652	83 676	111 568
4	Požega	(9 089)	(18 736)	(11 338)	(10 487)	(4 129)	(5 505)
	Prihodi	45 837	34 554	45 843	52 702	38 823	51 764
	Rashodi	54 926	53 290	57 181	63 189	42 952	57 269
5	Bjelovar	12 131	(47 967)	9 362	9 481	2 139	2 852
	Prihodi	195 520	157 023	198 288	211 498	164 547	219 396
	Rashodi	183 389	204 990	188 926	202 017	162 408	216 544
6	Koprivnica	15 735	(5 031)	10 286	8 540	3 647	4 863
	Prihodi	129 411	111 137	123 726	134 368	93 223	124 297
	Rashodi	113 676	116 168	113 440	125 828	89 576	119 435
7	Zagreb	8 180	(10 581)	8 090	2 801	1 726	2 301
	Prihodi	111 258	91 540	116 886	122 252	97 646	130 194,67
	Rashodi	103 078	102 121	108 796	119 451	95 920	127 893,33
8	Sisak	(3 863)	(10 788)	2 619	6 172	4 362	5 816
	Prihodi	36 522	42 141	61 026	84 904	63 569	84 759
	Rashodi	40 385	52 929	58 407	78 732	59 207	78 943
9	Karlovac	(4 902)	(12 946)	6 631	3 498	(826)	(1 101)
	Prihodi	71 925	73 813	97 174	110 890	80 371	107 161
	Rashodi	76 827	86 759	90 543	107 392	81 197	108 263
10	Ogulin	(12)	(18 183)	(3 896)	(11 473)	765	1 020
	Prihodi	72 435	53 980	63 038	69 268	54 244	72 325,33
	Rashodi	72 447	72 163	66 934	80 741	53 479	71 305,33
11	Delnice	19 627	(42 645)	(2 808)	2 427	1 890	2 520
	Prihodi	168 440	139 447	149 373	167 032	116 004	154 672
	Rashodi	148 813	182 092	152 181	164 605	114 114	152 152
12	Senj	5 148	(3 707)	6 761	2 621	3 471	4 628
	Prihodi	65 284	64 263	75 608	77 084	56 051	74 735
	Rashodi	60 136	67 970	68 847	74 463	52 580	70 107
13	Gospić	(7 995)	(20 094)	(13 621)	(17 013)	(5 756)	(7 675)
	Prihodi	75 630	66 623	91 837	112 944	91 515	122 020
	Rashodi	83 625	86 717	105 458	129 957	97 271	129 695
14	Buzet	(1 150)	(158)	1 167	26	4 990	6 653
	Prihodi	33 376	32 543	36 980	34 667	31 090	41 453
	Rashodi	34 526	32 701	35 813	34 641	26 100	34 800
15	Split	1 735	2 513	5 169	1 956	5 540	7 387
	Prihodi	48 272	62 116	70 548	69 764	50 116	66 821
	Rashodi	46 537	59 603	65 379	67 808	44 576	59 435
16	Nova Gradiška	(8 705)	(16 460)	4 893	3 541	7 760	10 347
	Prihodi	59 205	74 335	97 758	115 059	96 510	128 680
	Rashodi	67 910	90 795	92 865	111 518	88 750	118 333
Ukupno		21 573	(238 707)	31 195	724	15 510	20 680

**Dodatak 5 Popis konzultiranih osoba**

Gosp. Ž. Ledinski, Direktor, HŠ
Gđa J. Bilandžija, Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva
Gđa Đ. Kunstić, Financijski direktor, HŠ
Gosp. Đ. Ćuti, Rukovoditelj Službe interne kontrole i revizije., HŠ
Gosp. B. Meštrić, Rukovoditelj Informatičke službe, HŠ
Gosp. M. Šarić, Rukovoditelj Financijske službe, HŠ
Gosp. B. Marko Pomoćnik upravitelja, UŠ Zagreb, HŠ
Gđa S. Bačevina, Rukovoditelj računovodstva, UŠ Zagreb, HŠ
Gosp. V. Đurašin, Rukovoditelj Računovodstvene službe, HŠ
Gosp. I. Stipetić, Rukovoditelj Planske službe HŠ

Dodatak 6 Popis izvora podataka

HŠ Izvještaji revizije, 1997 – 2000.
HŠ Izvještaji uprav. rač.1997-2000
HŠ izvještaji uprav. raču. do 30. rujna 2001.
HŠ Program rada int. revizije za 2001.
HŠ Rezime metodologije interne revizije
HŠ Proizvodni plan 2001.
HŠ Izvješće planske službe (stvarna nasuprot proračunske realizacije, mjeseci 1-9.2001.)
HŠ Godišnji izvještaji, 1997. do 2000.
HŠ Propisi poduzeća: Računovodstveni standardi HŠ
Zakon o šumama
HŠ Amortizacijske tablice (uključivo revizije)



Prilog 12 Izvještaj radnog paketa: Pregled operativne učinkovitosti HS





Cilj

Odrediti učinkovitosti ključnih poslovnih procesa i analizirati ih usporedno eksterno prema najboljim postupcima u drugim zemljama i interno između uprava.

Operativna učinkovitosti

Operativna učinkovitosti je ovisna o tome kako se kontroliraju direktni i indirektni troškovi.

Na direktne troškove utječe:

- osnovni troškovi zaposlenih neposrednih šumskih radnika tj. nadnice
- količina i troškovi materijala
- razine produktivnosti zaposlenih neposrednih šumskih radnika
- učinkovitost radnih postupaka tj. da li neke radnje nisu potrebne ili se mogu pojednostavniti
- cijene kod privatnih poduzetnika
- upotreba odgovarajuće i troškovno učinkovite tehnologije

Na indirektno troškove utječe:

- troškovi nadzornog i administrativnog osoblja
- produktivnost i radni učinak osoblja
- broj osoblja potreban za radne postupke i strukture (koji može biti prevelik)
- broj osoblja potreban zbog nedostatka informatičkih sustava
- troškovi infrastrukture tj. zgrade, transport

Pri poboljšanju operativne učinkovitosti u bilo kojoj operaciji važno je prepoznati gdje ima najviše prostora za poboljšanje. Zbog toga se preporučuje široki pristup operativnoj učinkovitosti te da se pretresu područja kao direktni troškovi, nedostatak tehnologije i integriranog informatičkog sustava.

Pri izradi ove studije, prepoznato je da je operativno učinkovitost ovisna o organizacijskoj učinkovitosti i da se one ne mogu razdvojiti.

Pristup

Uzet je međunarodno prihvaćen pristup koji gleda ne troškove po proizvedenom m³ rastavljene na sastavne dijelove kao što su iskorištavanje i pošumljavanje. To osigurava osnovne i jasne podatke za usporedbu. Mađarska, Latvija, Irska i Austrija su prepoznate reference za usporednu analizu. Latviju je zamijenila Estonija jer je latvijsko poduzeće počelo poslovati u 2000. godini i podaci još nisu bili dostupni u potrebnom formatu. Podaci su dobiveni od državnog poduzeća u Estoniji, a posjetili smo austrijska i mađarska poduzeća, te se susreli s višim poslovođstvom kako bi se osiguralo razumijevanje potrebnih podataka te točnost informacija. Klijent (Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva) ispravno je odredio da Austrija nije prikladna usporedba te je izbačena iz analize.



Za pregled operativnih aktivnosti izabrane su 3 uprave i šumarije u njima, kako bi se obavio preliminarni pregled operacija i utvrdili troškovi za usporedbu.

Izabrane su uprave šuma Sisak, Karlovac i Zagreb. Održali smo sastanke s osobljem uprave u uredu uprave, te posjetili 4 šumarije.

Pregled učinkovitosti iskorištavanja šuma, pošumljavanja, planiranja rada i uređivanja šuma se temelji na tim terenskim obilascima te sastancima s osobljem uprava, šumarija i direkcije. Vrednovanje učinkovitosti računovodstvene i komercijalne funkcije se temelji na financijskom pregledu (radni paket 3200).

Već je u ranoj fazi bilo očito da će skupljanje osnovnih podataka u HŠ biti ograničavajući faktor u usporedbi s najboljom praksom. Do toga dolazi jer se podaci s razine šumarija nalaze u svakoj upravi, a ne centralno, otežavajući pristup operativnim podacima.

To se dalje komplicira činjenicom da se operativni podaci skupljaju zbog praćenja PBRŠ, JBRŠ, ali ne zbog kontrole troškova. Također, traženi podaci se ne mogu dobiti na centralnoj razini jer se svi operativni podaci nalaze na razini uprava. Daljnju komplikaciju čine različite interpretacije tih podataka u različitim upravama.

Kako bi se riješio taj problem prikladnije je bilo skupljati usporedne podatke na makro razinama. Taj pristup također daje točnu informaciju o relativnim vrijednostima za usporedbu.

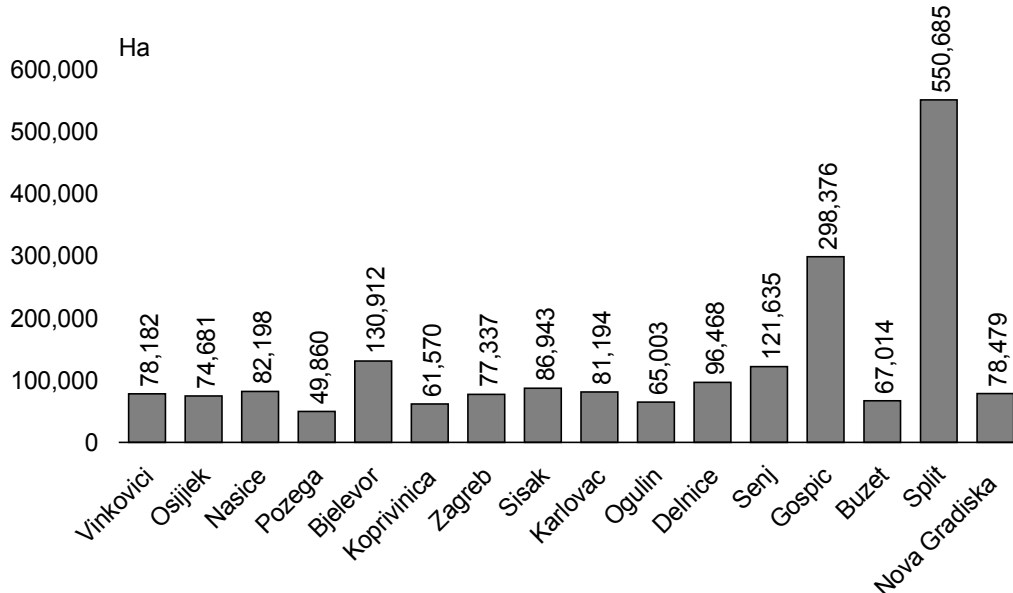
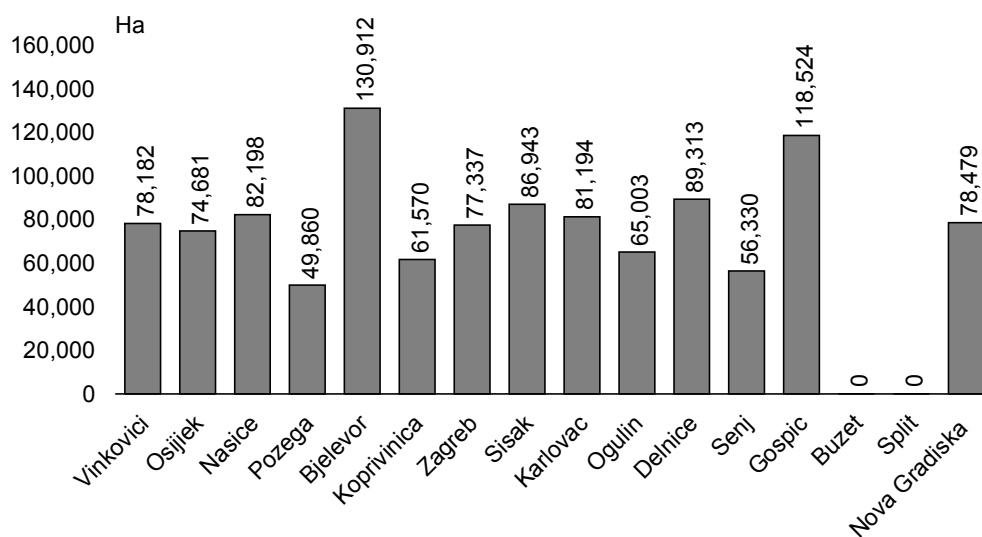
Drugi središnji dio primijenjenog pristupa jest korištenje interne usporedbe kao sredstva identifikacije područja gdje se učinkovitost može poboljšati. Tom se metodom mogu identificirati uprave i šumarije unutar HŠ koje rade učinkovitije od ostalih. To daje vrijedan uvid u to zbog čega postoje visoke razine neučinkovitosti u nekim područjima i ističe one aktivnosti koje se mogu izvesti mnogo učinkovitije.

Pozadina

Kako bi se element operativne učinkovitosti stavio u kontekst, ukratko se navodi priroda državnih šuma i njihovog proizvodnog kapaciteta.

Šume u Hrvatskoj prekrivaju 2,5 milijuna ha ili 45 % ukupne kopnene površine od čega HŠ gospodare s 2 milijuna ha. One se sastoje od različitih ekosustava, uključujući nizinske, obalne i gorske šume. One su vrlo važne u smislu biodiverziteta, očuvanja prirode, turizma i rekreacije.

Dva milijuna ha kojima gospodare HŠ se dijele u kontinentalne šume na koje otpada otprilike 50 % površine državnih šuma. Ostalo čine šume na kršu.

**Graf 1: Površina šuma po upravama (2000.)****Graf 2: Proizvodna šumska površina po upravama**

Grafovi 1 i 2 prikazuju različitost tipova šuma u HŠ. Očito je da se, s gledišta učinkovitosti i poslovnosti, tim područjima treba potpuno različito gospodariti. Dok se cjelokupno gospodarenje državnim šumarskim sektorom može smatrati jednom cjelinom, različiti tipovi šuma će imati potpuno različite ciljeve gospodarenja.



Sastav vrsta

Sastav vrsta u upravama se dijeli u 8 različitih klasa.

- 1 Hrast
- 2 Jasen
- 3 Bukva
- 4 Grab
- 5 Ostale tvrde listače
- 6 Ostale meke listače
- 7 Jela/smreka
- 8 Ostale četinjače

Glavne vrste drveća u većini uprava su hrast i bukva koji čine skoro 60 %, 22 % čine jela/smreka i ostale četinjače dok su ostatak manje važne vrste.

Drvena zaliha/prosječni godišnji prirast

Ako pogledamo proizvodni potencijal hrasta/jasena/bukve vidimo da je prosječni godišnji prirast 7,3 m³/ha s drvnom zalihom 237 m³/ha. Za jelu/smreku i ostale četinjače prosječni godišnji prirast i drvena zaliha je usporediva, ali je ophodnja u ovom slučaju znatno kraća.

Sažetak ključnih procesa

Sadašnja struktura unutar organizacije ukazuje da su svaka uprava i Direkcija upravljani nezavisno jedna od druge.

Računovodstvo

Sustav računovodstva je prikazan u Financijskom pregledu. Glavni aspekti sustava su dupliciranje platnih spiskova, praćenja kupaca i dobavljača na svakoj upravi što dovodi do znatnog dupliciranja poslova, osoblja i troškova. Proces je izuzetno neučinkovit te rastrošan prema resursima.

Ocjenjivanje operativne učinkovitosti na razini uprava i šumarija

Kako bi se stekao uvid u to kako poduzeće radi na terenu, posjećene su uprave šuma Karlovac, Sisak i Zagreb i šumarije u tim upravama gdje se razgovaralo s lokalnim upravljačkim osobljem, a šumarske su operacije bile pregledane na terenu.

Glavni cilj posjeta bio je promatranje procesa i pronalaženje neučinkovitosti. Očito je da je 10-godišnje gospodarske osnove kontroliraju gotovo sve operativne aspekte terenskih aktivnosti. Osnova je zakonska obaveza koja diktira sve šumskouzgojne aktivnosti koje se moraju provesti na bazi odsjeka. Strogo pridržavanje osnove je zakonska obaveza i mogu je kontrolirati šumarski inspektori.



Osnove nameću strogu disciplinu u svim aktivnostima i temelje se na šumskouzgojnim pravilima, a ne na komercijalnoj stvarnosti. Npr. ukoliko se treba posjeći neka površina i potrebna je cesta da bi se došlo do drva to se mora izvesti čak i ako ne postoje tržište za to drvo. Jasno da bi to bila loša komercijalna odluka.

Sve aktivnosti imaju pridruženu normiranu vrijednost, ali u mnogim slučajevima one se nisu mijenjale i preko 10 godina. U izvršenju glavnog prihoda iz osnove naturalni cilj može biti plus ili minus 10 %, a financijski cilj također mora biti plus ili minus 10 %. Postizanje učinka većeg od 10 % se stoga aktivno destimulira.

To je fundamentalna pogreška u sustavu jer nema poticaja da se teži poboljšanoj učinkovitosti. Uz to, upravitelj šumarije ne funkcionira kao "profitni centar" sa svojim proračunom te se on ne usredotočuje na kontrolu troškova ili vrijednosti za novac unutar poduzeća. To je naglašeno i u izvještajima koji imaju težište na naturalnim vrijednostima i ukupnim troškovima, ali bez analize jediničnih troškova i njihove strukture. Daljnji prilog gomilanju neučinkovitosti jest visoka razina nadziranja koja je potrebna zbog zakonodavstva ili se smatra potrebnom zbog običaja i navike.

Rezultat svih tih faktora je institucionalizirana neučinkovitost. Jasno je da će svaki operativni postupak u ovakvom sustavu biti visoko neučinkovit.

U slučaju uređivanja šuma, pravila inzistiraju da se 10 % površine za reviziju mora godišnje mjeriti, bilo to potrebno ili ne. Konzultanti i upravitelji šumarija smatraju da je to previše i nepotrebno. U ranim fazama sastojine za to nema potrebe. Usporedna poduzeća normalno imaju 3 do 5 inventarizacija unutar ophodnje, trenutačno se u hrastovim šumama provodi 14 inventarizacija za vrijeme ophodnje. Dovoljno bi ih bilo maksimalno 7. Ova procjena se temelji na dobrim šumskouzgojnim postupcima i na dobrim poslovnim procesima.

Jednak u slučaju iskorištavanja šuma, bez obzira na tržišne uvjete, upravitelj šumarije treba posjeći što je u planu čak i ako nema tržišta za proizvode. To se radi da bi se udovoljilo šumskouzgojnim zahtjevima gospodarskih osnova, a rezultat je posječeno drvo za kojeg nema tržišta. U cijelom procesu iskorištavanja postoji visoki stupanj nadzora i kontrole, gdje se oborena stabla i panjevi označavaju kako bi se mogla obaviti kontrola, a šumski se radnici još dodatno kontroliraju od strane revirnika.

U sadašnjem procesu šumskog planiranja nema dovoljnih mehanizama koji bi dali lokalnim upraviteljima fleksibilnost da razumno odgovore na tržišne uvjete.

Ovo su samo dva primjera, ali su jako relevantna jer pokazuju nisku razinu učinkovitosti i nedostatak motivacije osoblja za postizanjem bolje učinkovitosti

Ocjena poslovnog informacijskog sustava

Pregled poslovnog informacijskog sustava koji je obavljen u Direkciji i na razini uprava (Karlovac, Zagreb, Sisak) pokazuje velike nedostatke. Ne postoji prijenos informacija u realnom vremenu, a interpretacija potrebe za informacijom sa stajališta izvještavanja



daje nekonzistentne rezultate te se samo daju sažete informacije. Stvarnost je da postoji 16 nezavisnih sustava što pridonosi daljnjoj neučinkovitosti.

Jedno od ključnih pitanja je nedostatak integriranog sustava koji bi pratio sve aspekte poslovanja. Sustavi koji će se razvijati mora biti na jedinstvenoj platformi i softveru. Poduzeće neće i ne može djelovati učinkovito sa sadašnjim informatičkim sustavom. Radovi se prate na razini odsjeka. No ta se operacija obavlja ručno, nije analizirana i kompjuterizirana. Isto vrijedi za kontrolu troškova, pa se kada dođe do prekoračenja troškova to ne može pratiti u upravama i šumarijama.

Poslovni informacijski sustav u HŠ je razvijen u kući koristeći stalni tim programera za pisanje programa. Stvarnost pokazuje da je mnogo učinkovitije razvoj sustava povjeriti vanjskoj usluzi uz zadržavanje ograničene ekspertize za podršku sustavu.

Podaci se fizički drže na razini svake uprave. Svi podaci se ne prenose u Direkciju, a detaljni podaci s razina šumarija drže se samo na razini uprava. Primjer toga su financijski podaci.

Sve uprave imaju pristup računalima, ali šumarije imaju jako ograničen pristup. Podaci iz šumarija se obično šalju u ured uprave u papirnatom obliku za unos. Nedostatak dosljednog pristupa u odnosu na nivo računalne tehnologije dovodi do slabih i u nekim slučajevima zastarjelih informacija. Primjer toga je da ne postoji tok informacija u realnom vremenu.

Programi su dizajnirani uglavnom za osnovno planiranje, operativno izvještavanje i za sažete izvještaje. To je dovelo do nedostatka mehanizama kontrole i praćenja aktivnosti i troškova.

Bilo je malo pristupa odozdo prema gore u programima koji su uglavnom razvijaju sustavom odozgo na dolje.

Ne postoji jasna politika ili direktiva za razvoj PIS i GIS sustava. Svaka uprava treba odlučiti da li žele imati GIS i u kojoj će ga mjeri koristiti. Npr. Uprava šuma Delnice ima osnovni GIS sustav u upotrebi, a dvije druge uprave su u procesu izrade. Ne postoji koordinacija kako bi se osiguralo da su oni međusobno kompatibilni. GIS u Delnicama je dostupan samo u uredu Uprave i koristi se uglavnom kao alat za kartiranje. To je samostalni GIS koji ima svoje vlastite uređivačke podatke.

Praćenje radova

Posao se prati po određenim operativnim šiframa koje mogu pratiti aktivnosti na razini odsjeka. Izvještaji o tome ne daju težište onim podacima o poslovanju koji bi mogli pomoći identificirati i kontrolirati troškove.

Pitanja/preporuke



Sadašnji sustav je potpuno neadekvatan za zahtjeve integriranog PIS-a koji će omogućiti upraviteljima na terenu korištenje brzih i točnih podataka.

Načela svakog takvog sustava su:

- Podaci se unose samo jednom
- Podaci moraju biti samo u jednoj izvornoj datoteci
- Menadžeri bi trebali imati pravo pristupa sustavu
- Sustav treba služiti menadžerima, a ne obrnuto

Postojeći sustav ne zadovoljava niti jedan od ovih kriterija. Ključne manjkavosti sadašnjeg sustava uključuju:

- Nema dugoročne politike ili strategije.
- Podaci se drže na 16 različitih lokacija
- Izvještaji za posloводство nisu konzistentni
- Setovi podataka nisu integrirani
- Visoki režijski troškovi stalnog programerskog tima
- Postojeći sustavi izrađeni u poduzeću nisu pouzdani. To je najviše vidljivo u korištenim financijskim programima. To je bilo vrlo očito kada se željela napraviti usporedba između uprava.
- Nedostatak pristupa svim upraviteljima šumarija.

Postojeći sustav ima malo pozitivnih strana da bi ga se moglo dalje zadržati. Kratkoročno, osnovne aplikacije trebaju ostati, ali ne bi se trebalo dalje nastaviti s programiranjem.

Hitno se treba izraditi nacrt dugoročne informatičke politike. To je osnovni zahtjev za operativnu učinkovitost. Nemoguće je upravljati odgovarajućom informacijom ako ona nije dostupna, točna i pravovremena. Tek kad bude uveden integrirani sustav, poduzeće će moći pratiti učinkovitost.

Osnovni koraci koji se moraju poduzeti su:

1.-6. mjesec

1. Razjasniti dugoročnu predanost za izradu integriranog informatičkog sustava.
2. Odrediti konzultante koji bi savjetovali koju strategiju izabrati i koji je najbolji put prema naprijed.
3. Redizajnirati sve najvažnije poslove i procese npr. iskorištavanje, prodaju, praćenje poslova, planiranje, financije itd.
4. Definirati zahtjeve za PIS/GIS sustav.
5. Angažirati lokalnog informatičkog partnera. Nije preporučljivo nastaviti vlastito razvijanje aplikacija. Djelokrug i razinu razvoja treba prepustiti informatičkim specijaliziranim poduzećima. Kritično je pak da u razvojnoj fazi sav posao bude potaknut zahtjevima korisnika i poslovnim potrebama.

6.-12. mjesec

1. Instalirati neki od već postojećih financijskih sustava koji se mogu kontrolirati centralno



2. U suradnji s lokalnim informatičkim partnerom dizajnirati integrirani PIS i GIS koji će zadovoljavati potrebe komercijalnog šumarskog poduzeća, to bi trebao biti kamen temeljac budućeg razvoja poduzeća.



12.-36. mjesec

1. Uz pomoć lokalnog partnera razviti softver po mjeri koji će osigurati postojanje svih glavnih elemenata informatičkog sustava.

- 2.

36. mjesec i dalje

1. Modificirati i nastaviti razvoj

Teško je procijeniti troškove takvog sustava u organizaciji koja se mijenja, ali bi taj iznos mogao biti oko 9 milijuna eura. To jako ovisi o organizacijskoj strukturi (sadašnji sustav u Coillte košta 11 milijuna eura).

Usporedna analiza

Dizajniran je standardni format podataka koji su se skupljali iz Mađarske, Estonije i Austrije. Taj obrazac će omogućiti usporedbu glavnih procesa. Irska nije uključena jer su tipovi šuma previše različiti. To je detaljno navedeno u Prilogu 1.

Kao što je ranije spomenuto bilo je nemoguće doći do pouzdanih informacija od HŠ u ovom formatu. Sakupljanje općih podataka HŠ također je predstavljalo problem jer velika površina krša nije ni na koji način slična ostalim zemljama pa bi brojke s krša mogle iskriviti ukupne i prosječne iznose. Da bi se to prebrodilo izabrano je deset kontinentalnih uprava kao predstavnike komercijalnog šumarstva koje bi mogle pružiti bolju i smisleniju usporedbu.

Odabrane su sljedeće

1. Vinkovci
2. Osijek
3. Našice
4. Požega
5. Bjelovar
6. Koprivnica
7. Zagreb
8. Sisak
9. Karlovac
10. Nova Gradiška

Svim upravama je poslan upitnik. Taj upitnik se posebno oblikovan za ovu studiju i njegova svrha je razumijevanje različitih uvjeta koji se javljaju unutar HŠ i da isto tako grafički prikaže usporedne veličine između uprava. Informacije koje su prikupljene od svake uprave se odnose na 2000. godinu, ali je prihvaćeno da je u međuvremenu napravljen određeni napredak i da se očekuje da će podaci za 2001. godinu biti bolji.

Upitnik je tražio sljedeće informacije u sažetom obliku:

- Broj zaposlenih
- Ukupna površina uprave
- Proizvodna površina uprave
- Prodana drvena masa u 2000.
- Prodana drvena masa po hektaru
- Prihodi od drva po upravi



Prihodi od nedravnih proizvoda po upravi
Ukupni prihodi po upravi
Prihod po m³
Direktni troškovi po upravi
Opći troškovi po upravi
OKFŠ plaćanja po upravi

Kako bi se osiguralo da odgovornost za informacije bude na osoblju uprave, dogovoreno je da se ova informacija ne skuplja na razini Direkcije.

Ovi su setovi podataka bili kako bi se dobili iznosi za usporednu analizu.

direktni troškovi po m³
režijski troškovi po m³
ukupni troškovi po m³

Vanjska usporedna analiza je stoga zasnovana na navedenim parametrima. Najrelevantnija je usporedba s mađarskim državnim poduzećem, koje se nalazi odmah s druge strane granice UŠ Koprivnice. Ono ima šume vrlo slične onima u HŠ, ali uspijeva stvoriti značajnu dobit bez činjenja štete okolišu.

Uprave su uspoređivane jedna s drugom i s državnim poduzećima u Mađarskoj, Estoniji i Irskoj.

Ključna pitanja kojim su se bavile priložene tablice su bila: broj zaposlenih, troškovi, prihodi i usporedbe sa stranim poduzećima.

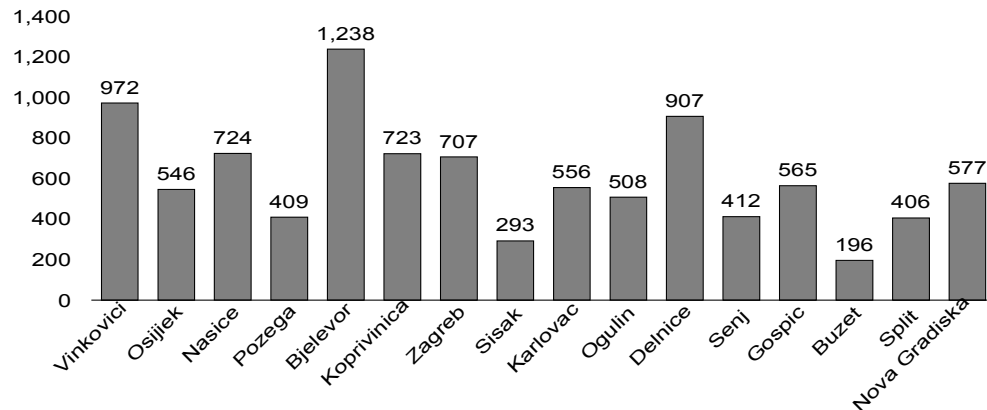
Broj zaposlenih

Iz istraživanja je do sada proizašao niz ključnih pitanja:

Broj upravljačkog i nadzornog osoblja

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

Broj zaposlenih u upravama kreću se od čak 1238 do 196 (vidi Graf 3 ispod). Općenito odnos između proizvodnih radnika i nadzornog i administrativnog osoblja je pedeset prema pedeset posto. Razina tehničkog šumarskog znanja je vrlo visoka jer većina ima visoko obrazovanje. Slojevi nadzora na operativnoj razini izgledaju kao da su pretjerani i nepotrebni. Kad bi se proizvodna radna snaga dodatno obučila da obavlja izmjeru trupaca tada bi se barem jedan sloj nadziranja mogao ukloniti.

**Graf 3: Osoblje po upravama (2000.)**

Odnos broja zaposlenih prema površini se kreće od 80 ha po osobi u Vinkovcima do 297 ha po osobi u Sisku. Uzimajući prosjek jednodobnih i prebornih šuma i isključujući krške šuma to znači da prosječno ima 1 zaposleni na 156 ha. Vanjska usporedba se kreće između 500 do 700 ha po osobi (Mađarska, Irska i Estonija).

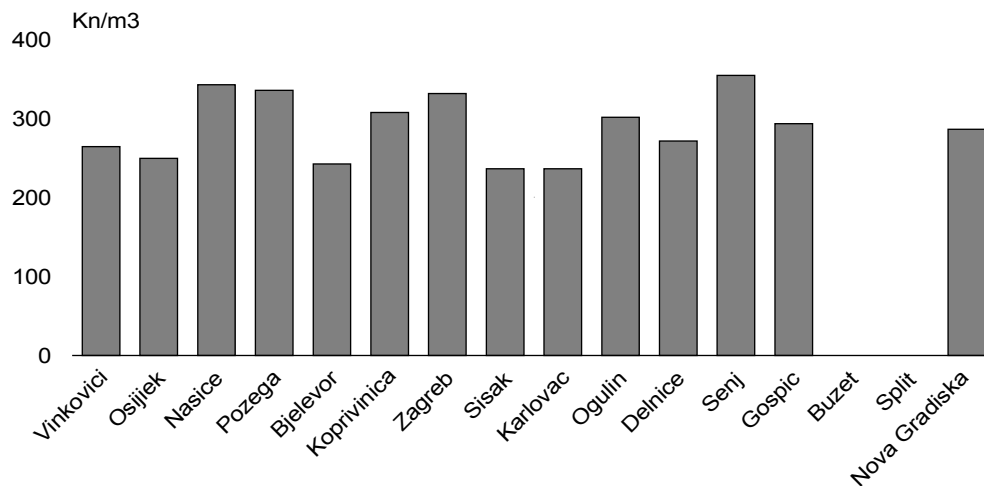
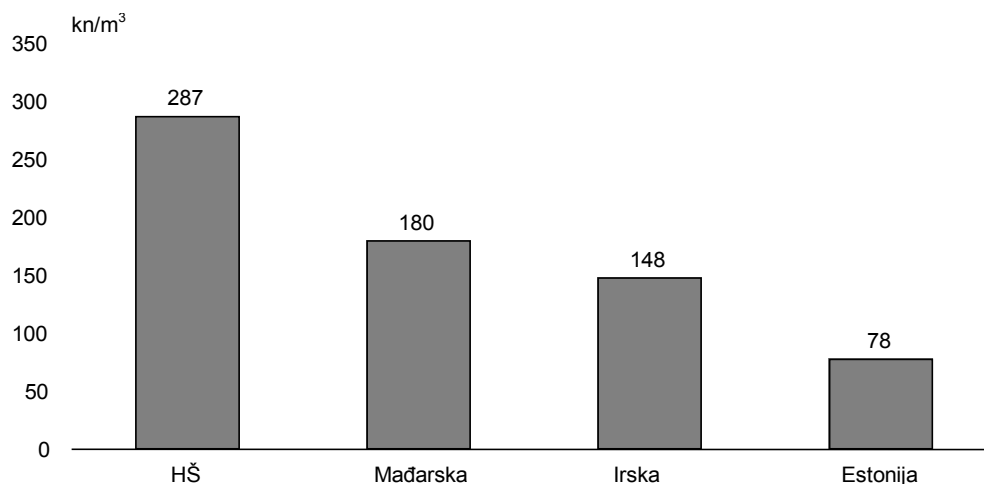
Dupliciranje funkcija između uprava i Direkcije također dovodi do pretjeranih režijskih troškova što upropaštava organizaciju sa stanovišta učinkovitosti.

Troškovi

U ocjenjivanju troškova, pristup je bio taj da se usporede troškovi prema ukupnom obujmu prodanog drva u upravi. Ovi direktni troškovi uključuju uređivanje šuma, iskorištavanje, transport, obnovu i šumskouzgojne troškove. Režijski troškovi se odnose na razine šumarije i uprave.

Direktni troškovi

Direktni troškovi po m³ variraju od najvišeg iznosa od 342 kn/m³ u Našicama do najnižeg od 236 kn/m³ u Karlovcu i Sisku. Stupanj varijacija između uprava bi mogao indicirati potrebu za sustavom kontrole troškova koji bi mogao pratiti i uspoređivati ta odstupanja te tako davati menadžmentu priliku da pokrene akciju za ispravljanje. Usporedna vanjska analiza pokazuje da su direktni troškovi u Mađarskoj 180 kn/m³, u Estoniji 78 kn/m³, a u Irskoj 148 kn/m³ dok je prosječni direktni trošak u HŠ 287 kn/m³ (vidi Grafove 4 i 5 dolje).

**Graf 4: Ukupni direktni troškovi/m³ po upravama (2000.)****Graf 5: Vanjske usporedbe direktnih troškova**

Usporedba direktnih troškova s privatnicima

Usporedba sa najboljim međunarodnim iskustvima pokazala je da su direktni troškovi HŠ u učinkovitijim upravama šuma kao Sisak i Karlovac viši za 30 % od troškova najboljeg državnog šumarskog poduzeća u Mađarskoj. To ne čudi zbog velikog broja šumskih radnika u HŠ u usporedbi s privatnicima. Informatički sustav u HŠ ne omogućuje analizu direktnih troškova po različitim radovima pa je korišten pristup usporedbe s lokalnim privatnicima.

Kako bi se pružilo daljnje vrednovanje ukupnih neučinkovitosti direktnih troškova koji su prepoznati u međunarodnim usporedbama i kako bi se odredilo koji su radovi više utjecani, odlučeno je da se troškovi HŠ usporede s privatnicima.



Nužno je razumjeti kako HŠ trenutno procjenjuju svoje troškove prije nego ih se uspoređuje s privatnim sektorom.

Tablica 1 Analiza troškova radne snage u HŠ

	Trošak (kuna)	
	po danu	po satu
Bruto plaća	174,48	21,81
Naknada za topli obrok	22,99	2,87
<i>Bruto plaća -</i>	<i>197,47</i>	<i>24,68</i>
Prekid rada	24,14	3,02
<i>Naknada bruto plaće</i>	<i>24,14</i>	<i>3,02</i>
Naknada za troškove prijevoza	7,13	0,89
<i>Naknade troškova radnicima</i>	<i>7,13</i>	<i>0,89</i>
Promjenjivi troškovi	228,74	28,59
Troškovi zaštite na radu	8,73	1,09
<i>Materijalni troškovi radnika</i>	<i>8,73</i>	<i>1,09</i>
Godišnji odmor	30,72	3,84
Blagdani i neradni dani	10,97	1,37
Plaćeni dopust	1,10	0,14
Bolovanje do 42 dana	19,75	2,47
Naknada za terenski rad	70,00	8,75
<i>Naknada bruto plaće</i>	<i>132,54</i>	<i>16,57</i>
Doprinos za MIO	38,07	4,76
Doprinos za zdravstveno osiguranje	31,87	3,98
Doprinos za zapošljavanje	3,01	0,38
Doprinos za HGK	1,26	0,16
Beneficirani radni staž	27,77	3,47
<i>Ostali troškovi</i>	<i>101,98</i>	<i>12,75</i>
Stalni troškovi	243,25	30,41
Troškovi proizvodnje	471,99	59,00

HŠ imaju detaljnu i složenu proceduru za određivanje kalkulativne cijene za svaku šumski rad. To se temelji na kataloškoj cijeni za šumske radnike plus kataloška vrijednost za korištenje stroja po satu. One se izrađuju godišnje u kompletu kalkulativnih cijena koji ima preko 140 stranica tablica.

Na primjer, kataloška vrijednost za dnevne i satne troškove šumskih radnika dana je u tablici (Planska kalkulacija direktnih troškova radnika, strojeva i vozila HŠ, 2000).

Kataloške cijene se koriste za sva planiranja i za određivanje ciljnih troškova i planirane proizvodnje.

Kada se prati posao na razini šumarije koriste se kataloške cijene, a ne stvarni troškovi. Ovi podaci mogu se locirati i dostupni su samo na razini šumarija za svaku šumski rad.



Konzultanti su izabrali reprezentativnu upravu koja služi kao primjer za skupljanje podataka.

Uprava šuma Sisak

Većina uprava ima malo privatnika koji rade za njih i većinu poslova obavljaju sa vlastitim proizvodnim radnicima. Uprava šuma Sisak je izabrana kao primjer jer ima veći postotak privatnika od uobičajenog. Razlog tome je činjenica da je mnogo ljudi izbjeglo s tog područja za vrijeme rata i HŠ u toj upravi koristi više privatnika.

U Sisku se u novinama oglašavaju natječaji za šumske radove u vrijednosti od 10 000 do 100 000 kuna. Predaju se zapečaćene ponude i ugovor se sklapa s najnižim ponuđačem. U oglasu HŠ također daju i rezerviranu cijenu za svaku ponudu. Rezervirana cijena se temelji na izračunatoj kalkulativnoj vrijednosti. U nekim slučajevima ta je cijena ista kao i kataloška vrijednost, a u nekim slučajevima ta je cijena smanjena zbog konkurencije među privatnicima u nekim područjima.

Budući da HŠ priznaju da je kataloška cijena vrijednost koja odražava neučinkovitosti unutar velike i nefleksibilne organizacije, nije dobra poslovna praksa da se ta vrijednost daje kao isključna cijena za privatni sektor koji može raditi troškovno puno učinkovitije.

Pristup tim podacima u Direkciji nije moguć. Prilikom posjeta upravi uočeno je da ti podaci nisu dostupni niti u upravi nego da su dostupni samo na razini šumarije i da ih se može prikupiti samo ručnim putem. Tada je izabrana šumarija Sisak kao reprezentativna šumarija.

**Tablica 2** Svi ugovori u Šumariji Sisak za 2001. godinu

Vrsta rada	mj. jed.	Količina	Ukupna vrijednost	Postignuta jedinična cijena (kuna)	Kalkulativna cijena (kuna)	Isključna cijena (kuna)
sječa oblovine	m ³	1208	21744	18,00	19,79	19,79
privlačenje/izvoženje	m ³	1208	50736	42,00	54,11	46,00
Privlačenje/izvoženje	m ³	667	25346	38,00	42,41	38,00
Sječa oblovine	m ³	311	6842	22,00	26,27	24,27
Privlačenje/izvoženje	m ³	311	14617	47,00	63,33	50,00
Sječa oblovine	m ³	251	3765	15,00	16,02	16,01
Privlačenje/izvoženje	m ³	251	10793	43,00	54,11	47,52
Sječa oblovine	m ³	886	18810	21,23	22,23	21,23
Privlačenje/izvoženje	m ³	886	59362	67,00	81,74	70,34
Sječa oblovine	m ³	66	1573	23,84	24,84	23,84
Privlačenje/izvoženje	m ³	66	3102	47,00	56,33	48,68
Sječa oblovine	m ³	67	1540	22,98	23,98	22,98
Privlačenje/izvoženje	m ³	67	4094	61,11	70,17	61,11
Sječa oblovine	m ³	40	1100	27,49	28,50	27,49
Privlačenje/izvoženje	m ³	40	2126	53,16	60,95	53,16
Sječa oblovine	m ³	7	193	27,50	54,82	27,50
Privlačenje/izvoženje	m ³	7	371	53,00	67,91	53,00
Sječa oblovine	m ³	7	175	25,00	31,68	25,00
Privlačenje/izvoženje	m ³	7	270	38,60	44,92	38,60
Sječa oblovine	m ³	106	3024	28,53	29,53	28,53
Privlačenje/izvoženje	m ³	106	5724	54,00	75,03	64,00
Sječa oblovine	m ³	160	3963	24,77	25,77	24,77
Privlačenje/izvoženje	m ³	160	6336	39,60	44,92	39,60
Sječa oblovine	m ³	153	2967	19,39	20,39	19,39
Privlačenje/izvoženje	m ³	153	4590	30,00	44,79	39,47
Sječa oblovine	m ³	65	1014	15,60	15,61	15,60
Privlačenje/izvoženje	m ³	65	3184	48,99	63,33	55,47
Sječa oblovine	m ³	419	9595	22,90	23,97	22,95
Privlačenje/izvoženje	m ³	419	17975	42,90	58,72	52,00
Sječa oblovine	m ³	243	5390	22,18	22,18	22,18
Privlačenje/izvoženje	m ³	243	10933	44,99	60,95	53,16
Sječa oblovine	m ³	102	2576	25,25	29,25	25,25
Privlačenje/izvoženje	m ³	102	4487	43,99	58,72	51,00
Sječa oblovine	m ³	208	3952	19,00	20,89	19,89
Privlačenje/izvoženje	m ³	208	8320	40,00	47,10	40,72
Sječa oblovine	m ³	210	4830	23,00	24,68	23,67
Privlačenje/izvoženje	m ³	210	12810	61,00	70,17	61,11
Sječa oblovine	m ³	156	3558	22,81	32,01	22,81
Privlačenje/izvoženje	m ³	156	7020	45,00	51,70	45,18
Sječa oblovine	m ³	61	1586	26,00	27,51	26,00
privlačenje/izvoženje	m ³	61	2318	38,00	44,92	38,60
Privlačenje/izvoženje	m ³	770	61600	80,00	96,41	84,58
Privlačenje/izvoženje	m ³	670	46900	70,00	93,07	80,00
privlačenje/izvoženje	m ³	489	23956	48,99	68,00	48,99
Privlačenje/izvoženje	m ³	752	30080	40,00	44,03	41,52
Privlačenje/izvoženje	m ³	425	27625	65,00	134,19	65,00



Sječa oblovine	m ³	266	5320	20,00	24,69	20,69
Privlačenje/izvoženje	m ³	266	14627	54,99	78,30	70,34
Sječa oblovine	m ³	95	1710	18,00	18,16	18,00
Privlačenje/izvoženje	m ³	95	3040	32,00	37,70	35,00
Sječa oblovine	m ³	111	2664	24,00	33,28	26,08
Privlačenje/izvoženje	m ³	111	8880	80,00	120,08	99,00
Sječa oblovine	m ³	36	1080	30,00	43,59	34,06
Privlačenje/izvoženje	m ³	36	3240	90,00	140,92	100,80
Sječa oblovine	m ³	71	1065	15,00	15,19	15,80
Privlačenje/izvoženje	m ³	71	3479	49,00	63,63	54,10
Sječa oblovine	m ³	32	544	17,00	17,06	17,08
Privlačenje/izvoženje	m ³	32	1600	50,00	65,78	55,33
Sječa oblovine	m ³	21	357	17,00	17,17	17,08
Privlačenje/izvoženje	m ³	21	1260	60,00	74,13	62,01
Sječa oblovine	m ³	17	323	19,00	21,47	19,80
Privlačenje/izvoženje	m ³	17	1275	75,00	95,04	79,33
Sječa oblovine	m ³	22	374	17,00	18,86	17,60
Privlačenje/izvoženje	m ³	22	1320	60,00	75,91	63,86
Sječa oblovine	m ³	19	380	20,00	26,33	21,60
Privlačenje/izvoženje	m ³	19	1520	80,00	107,36	89,54
Sječa oblovine	m ³	22	352	16,00	18,81	16,68
Privlačenje/izvoženje	m ³	22	1760	80,00	109,50	89,75
Sječa oblovine	m ³	29	580	20,00	25,92	20,80
Privlačenje/izvoženje	m ³	29	986	34,00	40,74	34,32
Sječa oblovine	m ³	4	84	21,00	25,06	21,60
Privlačenje/izvoženje	m ³	4	136	34,00	40,74	34,32
Sječa oblovine	m ³	11	231	21,00	26,51	21,00
Privlačenje/izvoženje	m ³	11	374	34,00	40,74	34,32
Sječa oblovine	m ³	56	952	17,00	17,96	17,60
Privlačenje/izvoženje	m ³	56	3136	56,00	103,33	87,35
Sječa oblovine	m ³	376	10002	26,60	33,44	26,68
Privlačenje/izvoženje	m ³	376	29704	79,00	95,04	79,73
Sječa oblovine	m ³	117	2223	19,00	23,75	19,66
Privlačenje/izvoženje	m ³	117	8424	72,00	86,65	72,02
Sječa oblovine	m ³	7	168	24,00	28,76	24,00
Privlačenje/izvoženje	m ³	7	364	51,98	61,59	51,98
Sječa oblovine	m ³	147	3381	23,00	28,97	23,86
Privlačenje/izvoženje	m ³	147	8894	60,50	82,26	69,46
Sječa oblovine	m ³	352	7040	20,00	26,88	21,66
Privlačenje/izvoženje	m ³	352	16896	48,00	70,46	59,20
JBR čišćenje	ha	3	3420	1049,00	1462,60	1462,60
JBR čišćenje	ha	4	3797	1049,00	1462,60	1462,60
JBR čišćenje	ha	8	8067	1049,00	1462,60	1462,60
JBR čišćenje	ha	9	6813	735,00	1462,60	1462,60
JBR čišćenje	ha	6	4772	790,00	1462,60	1462,60
JBR čišćenje	ha	10	7679	790,00	1462,60	1462,60
JBR čišćenje	ha	3	2144	800,00	1462,60	1462,60
JBR pripremni radovi	ha	1	1113	1113,00	1113,30	1113,30
JBR sjetva i sadnja u popunjavanju	ha	1	7440	7440,00	7440,00	7440,00
PBR pripremni radovi u sastojini	ha	7	7691	1113,00	1113,30	1113,30



PBR sjetva i sadnja	ha	7	51410	7440,00	7440,00	7440,00
JBR pripremni radovi	ha	4	3960	1100,00	1113,30	1113,30
JBR sjetva i sadnja u popunjavanju	ha	4	25200	7000,00	7440,00	7440,00
JBR - njega pomlatka i mladika	ha	1	1528	1910,00	1920,00	1920,00
JBR - njega pomlatka i mladika	ha	14	16284	1180,00	1200,00	1200,00
JBR - njega pomlatka i mladika	ha	9	11092	1180,00	1200,00	1200,00
JBR pripremni radovi	ha	17	16905	980,00	1080,00	1080,00
JBR pripremni radovi	ha	16	15390	950,00	960,00	960,00
PBR - njega sastojina	ha	26	42405	1650,00	1680,00	1680,00
JBR pripremni radovi	ha	12	10982	950,00	960,00	960,00
PBR - njega sastojina	ha	2	2235	1490,00	1920,00	1920,00
PBR - njega sastojina	ha	3	3975	1590,00	1920,00	1920,00
JBR - njega pomlatka i mladika	ha	1	998	998,00	1200,00	1200,00
JBR pripremni radovi	ha	2	1421	748,00	960,00	960,00
JBR pripremni radovi	ha	1	673	748,00	960,00	960,00
JBR pripremni radovi	ha	22	21140	948,00	1080,00	1080,00
JBR - njega pomlatka i mladika	ha	11	17280	1600,00	1680,00	1680,00
JBR - njega pomlatka i mladika	ha	5	3862	710,00	720,00	720,00
JBR - njega pomlatka i mladika	ha	7	8085	1100,00	1200,00	1200,00
JBR pripremni radovi	ha	3	2660	950,00	960,00	960,00
JBR pripremni radovi	ha	3	2755	950,00	960,00	960,00

Analiza ovih podataka pokazuje sljedeće razlike između kataloških cijena i cijena privatnika.

Razlika za sve radove	23,3 %
Razlika za sadnju/šumskouzgojne radove	21,8 %
Razlika za iskorištavanje (sječa i izvlačenje)	24,0 %
Razlika za sječū	20,0 %
Razlika za privlačenje	28,4 %

Ovi podaci pokazuju isti trend koji je primijećen i u međunarodnim usporedbama. Također pokazuju da postoji veća razlika u radovima koje uključuju strojeve.

Ovi podaci ukazuju da razlika između kataloške cijene i isključne cijene koja se objavljuje prilikom raspisivanja natječaja privatnicima iznosi 13 %.

Konzultanti smatraju da, budući da su direktni troškovi HŠ previsoki, ta razlika između kataloške i isključne cijene treba biti mnogo veća.

Također, javno objavljivanje te vrijednosti ne stimulira konkurenciju. Primijećeno je da različiti ponuđači daju nekoliko ponuda, sve na razini isključne cijene i samo s jednom ponudom malo nižom od rezervne cijene. Osoblje HŠ se slaže s konzultantima da je među privatnicima vjerojatno došlo do dogovora. To bi moglo ukazivati da ima prostora da se cijena privatnika još više snizi.

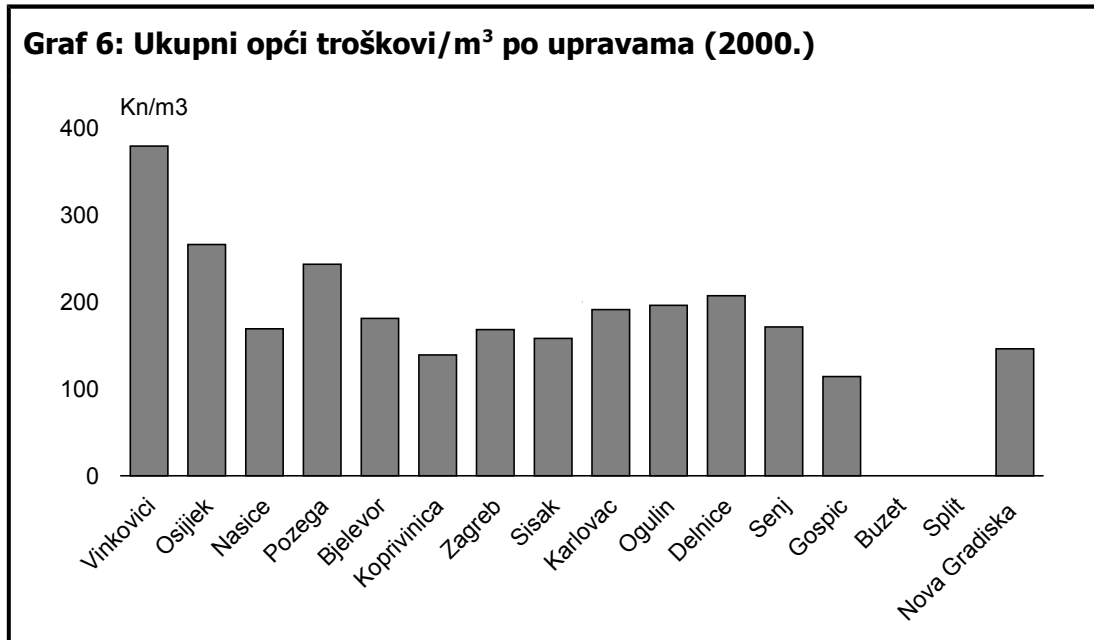
Opći troškovi

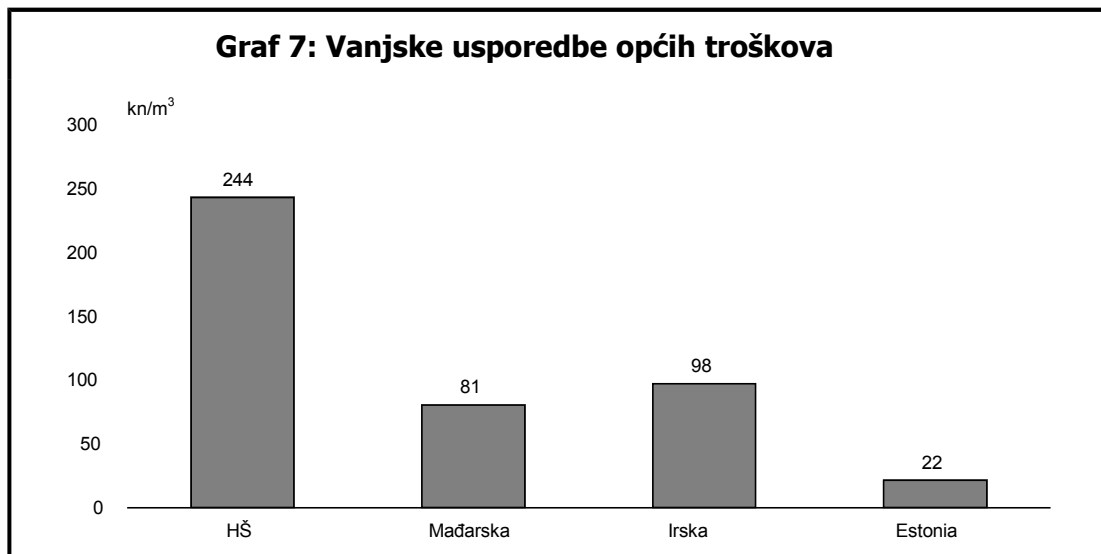


Ključno područje koje utječe na učinkovitost jest administrativna i nadzorna razina i u šumariji i u upravi. To indicira da ima previše ljudi angažiranih u neproizvodnom radu.

Opći troškovi su u rasponu od najviših 379 kn/m³ u Vinkovcima do najnižih od 139 kn/m³ u Koprivnici. Usporedna analiza sa stranim poduzećima pokazuje opće troškove od 81 kn/m³ u Mađarskoj, 22 kn/m³ u Estoniji i 98 kn/m³ u slučaju Irske (Coillte) dok prosječni režijski trošak u jednodobnim šumama HŠ iznosi 244 kn/m³ (vidi Grafove 6 i 7).

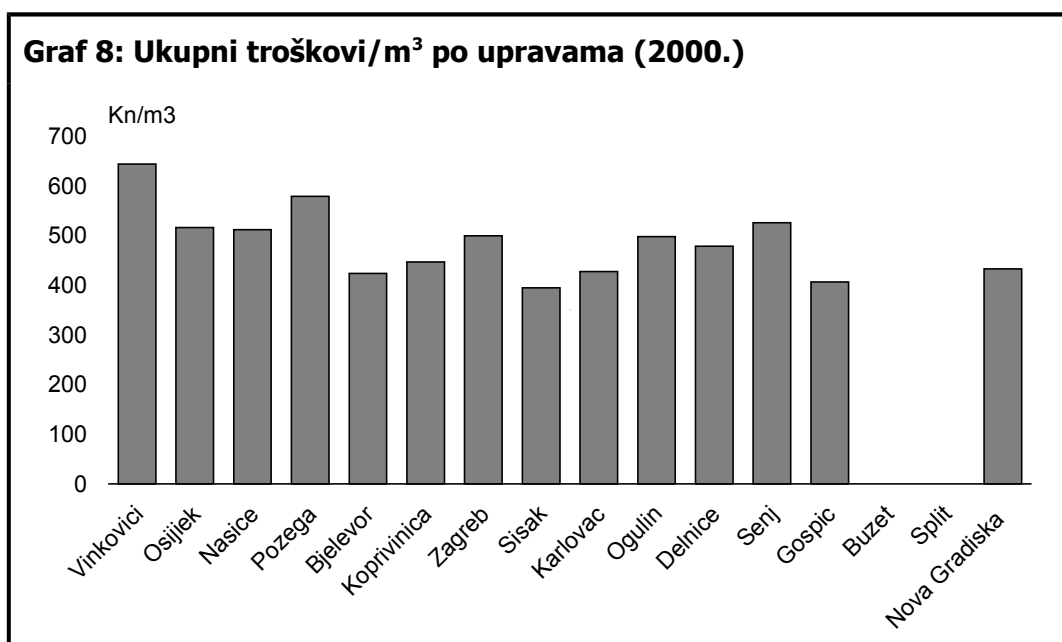
Graf 6: Ukupni opći troškovi/m³ po upravama (2000.)

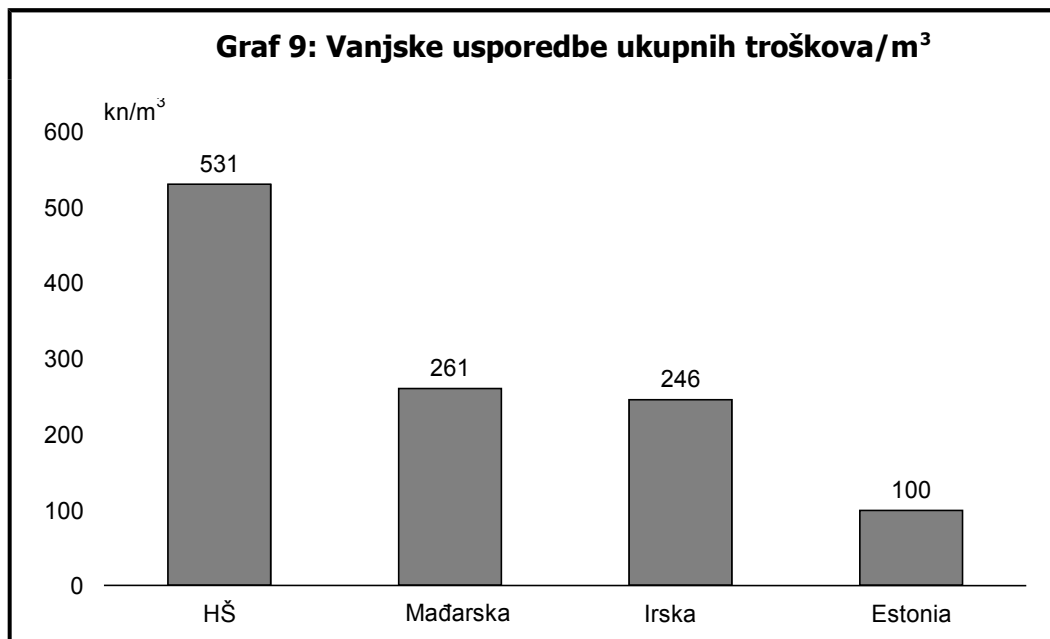




Ukupni troškovi

Ukupni troškovi za sve operativne aktivnosti (biološka reprodukcija i iskorištavanje, itd.) pokazuju da HŠ imaju prosječni ukupni trošak od 531 kn/m³ prema usporedbi od 261 kn/m³ u Mađarskoj, 100 kn/m³ u Estoniji i 246 kn/m³ u Irskoj (Coillte) (vidi grafove 8 i 9).





Napomena:

Iznos dan za HŠ u usporednoj analizi je uzet s 10 uprava koje su odabrane kao reprezentativne i nije prosjek svih 16 uprava.

Zaključci

HŠ na svim razinama organizacije imaju prilike poboljšati učinkovitost čak i unutar trenutne strukture i zakona, ali se mora uvesti veća fleksibilnost i ovlast treba biti spuštena na odgovarajuću razinu.

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

Opći troškovi su previsoki i mogu se smanjiti za 50 %

Direktni troškovi su također previsoki i trebaju se smanjiti na razinu privatnika koji posluju legalno. Usporedna analiza pokazuje da je smanjenje do 30 % realistično.

Varijacije unutar uprava po broju zaposlenih su prevelike i nije maksimizirana upotreba proizvodnih radnika.

Nedostatak upravljanja troškovima unutar i između uprava samo povećava problem.



Intenzitet nadzornih slojeva na razini revira i šumarije znači da nema prilike ili volje dodatno obučiti proizvodne radnike.

Informatički sustav je zasnovan na upravi, nije životan i nedostatan je za potrebe komercijalnog poduzeća.

Preporuke

Kad Sabor usvoji zakon koji će ustanoviti "Hrvatske šume" kao komercijalno državno poduzeće pruža se prilika za trenutnu akciju.

Kako bi se poboljšala operativna učinkovitost unutar i između uprava i na razini Direkcije postoji potreba da se:

- Redefinira upravljačka struktura organizacije
- Inicira veliki poslovni program preobuke koristeći vanjske stručnjake
- Uvede godišnje/petogodišnje poslovno planiranje koje bi identificiralo ciljeve po pitanju učinkovitosti u ograničenom vremenskom roku, kao npr.
 - Smanjiti opće troškove za 50 % kao u uspoređenim zemljama
 - Smanjiti intenzitet nadzora uz pomoć dodatne obuke ključnog osoblja
 - Postaviti realistične proračune i naturalne ciljeve
 - Identificirati bolja tržišta za širok raspon drvnih proizvoda
- Uvede poslovni informatički sustav (PIS) koji može pratiti troškove i prihode i procijeniti gdje se nalaze neefikasnosti tako da se njima može pravilno upravljati.
- Uvede GIS u cijelom poduzeću koji bi pružao trenutnu informaciju o posjedu

Razina šumskog planiranja (šumskogospodarskog) je vrlo detaljna i nedostaje joj fleksibilnosti. Mora se razmisliti o novom pristupu.

Poslovni planovi bi trebali biti izrađivani za pet godina, ali oni jednogodišnji bi trebali biti vrlo detaljni i svake bi se godine revidirali.

Poslovni bi se planovi izgrađivali na razini šumarije i uprave i zajedno bi činili plan poduzeća "Hrvatske šume" i mogao bi se koristiti kao izvještajni mehanizam za Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva.

Mora se uvesti i centralno pratiti proces budžetiranja, s time da bi svaki upravitelj šumarije bio nositelj proračuna i za troškove i za prihode. To znači da je svaka šumarija "profitni centar", a uprava koordinira i asistira šumariji.

Svi unosi u informatički sustav se moraju obavljati na razini šumarije koja također mora imati pristup u sustav u realnom vremenu.



Sporedne djelatnosti treba procijeniti i zadržati samo profitabilne poslove.

Treba uvesti programe dobrovoljnih odlazaka u mirovinu uz otpremninu koji bi bili dostupni svim zaposlenima.

Treba se razmotriti koncept koji bi direktne šumske aktivnosti kao što su njega, iskorištavanje, transport i izgradnja cesta dao na obavljanje privatnicima ili šumskim radnicima koji su se umirovili po gore navedenoj shemi.

Kako bi se brzo pratile promjene i osigurala podrška od osoblja preporuča se izabrati jednu upravu (prosječnu) i malu ekspertnu, ali reprezentativnu radnu grupu koja bi angažirala osoblje uprave da daje ideje o boljoj učinkovitosti, a u isto vrijeme treba uvesti poslovno planiranje i proračunski pristup.

Može se uvesti i testirati tehnologija koja će učiniti operacije na terenu učinkovitijim i manje manualnim, to može imati velike implikacije na iskorištavanje i transport drva u cjelini. Ipak to ne bi trebalo odvratiti pažnju od osnovne i puno važnije zadaće kreiranja inicijative među osobljem, razvijanja komercijalne kulture u poduzeću, radikalnog poboljšavanja poslovnog planiranja i izgradnje informatičkog sustava koji bi olakšao kontrolu troškova.



PRIOLOG 1 OSNOVNI MEĐUNARODNI PODACI			
	Estonija	Mađarska	Austrija
<i>Prihod kn (u tisućama)</i>			
Prihod od prodaje drva (bez PDV-a)	357,721	97,147	582,120
Obujam prodanog drva m ³	2,666	320,000	1,446,000
Prosječni prihod po m ³	134	304	403
<i>Nedrvni prihodi</i>			
Lovstvo	3,497	10,882	101,142
Ostalo	38,218	29	432,540
Ukupni prihod od nedravnih proizvoda	41,714	10,912	533,682
Ukupni prihod od nedravnih proizvoda/m ³	16	34	369
Ukupni prihod po m ³	150	338	772
<i>Direktni troškovi</i>			
Inventarizacija/planiranje	14,297	-	-
Iskorištavanje/transport	106,489	42,235	253,260
Obnova i uzgajanje šuma	22,709	15,441	47,250
Ostali direktni troškovi	65,256	-	-
Ukupni direktni troškovi	208,751	57,676	300,510
Ukupni direktni troškovi po m ³	78	180	208
<i>Opći troškovi</i>			
Šumarije (uključivo revira)	43,680	7,059	275,400
Regije (uprave)	-	-	-
Direkcije	14,206	10,000	115,560
Ostali opći troškovi (ako ih ima)	-	8,824	-
Ukupni opći troškovi	57,887	25,882	390,960
Opći troškovi po m ³	22	81	270
Plaćanja državi			
Naknada za korištenje šuma	-	22,441	38,880
Porez na dobit/dividenda itd.	-	-	54,000
Lokalnoj upravi	23,852	1,324	21,600
Ostala plaćanja državi	70,081	29	-
Ostale institucije	-	-	-
Plaćanja od države			
Subvencija za javno korištenje šume	-	4,412	-
Ostalo	-	824	29,160
Neto plaćanja državi	93,933	18,559	85,320
Neto plaćanja državi po m ³	35	58	59



Prilog 13 Izvještaj radnog paketa: Pregled organizacijske strukture HŠ



Cilj

Pregled i definicija postojeće organizacijske strukture

Uvod

Cilj je ovog dijela radnog paketa ustanoviti kako su "Hrvatske šume" strukturirane, organizirane te kako djeluje.

Organizacijska struktura "Hrvatskih šuma" ima četiri odvojena sloja. Oni su:

1. Upravni odbor
2. Direkcija
3. Uprave šuma
4. Šumarije

Zadaća, dužnosti i funkcije svakog od ovih slojeva su određene aktima poduzeća, Statutom i Zakonom o šumama Republike Hrvatske.

Zakon o šumama Republike Hrvatske iako propisuje dužnosti o funkcije unutar "Hrvatskih šuma", nije eksplicitan po pitanju Vladinih ciljeva za poduzeće.

Upravni odbor

Zadaća Upravnog odbora je definirana u Statutu i to tako da nadzire posloводство poduzeća.

Upravni odbor ima 9 članova. Od tog broja šest je imenovano od Vlade Republike Hrvatske između stručnjaka i znanstvenika dok su ostala trojica članova izabrana od osoblja "Hrvatskih šuma" organiziranih u dvije izborne jedinice.

Jedna je izborna jedinica sastavljena od zaposlenih u područjima jednodobnih šuma (uprave šuma Vinkovci, Osijek, Našice, Požega, Bjelovar, Koprivnica, Zagreb, Sisak, Karlovac i Nova Gradiška) i ona bira dva člana.

Druga je izborna jedinica sastavljena od zaposlenih u područjima prebornih i mediteranskih šuma (uprave šuma Split, Gospić, Ogulin, Senj, Delnice i Buzet) i ona bira jednoga člana Upravnog odbora.

Direktor, Zamjenik direktora i pomoćnici se ne mogu kandidirati za Upravni odbor. Kandidat mora biti nominiran od najmanje 100 zaposlenih. Nema ograničenja na broj mandata koje izabrani član Upravnog odbora može služiti.

Šest članova Upravnog odbora imenuje Vlada iz redova:

- Ministarstva poljoprivrede i šumarstva
 - Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja
-



- Ministarstva gospodarstva
- Šumarskog instituta
- Šumarskog fakulteta.

Mandat u odboru traje četiri godine.

Članovi odbora imenovani od Vlade imaju pravo na naknadu u iznosu prosječne plaće u Poduzeću.

Tih devet članova može izabrati i razriješiti svoga Predsjednika i Zamjenika predsjednika. Trenutačno, Ministar poljoprivrede i šumarstva je predsjednik Upravnog odbora, dok je Ministar zaštite okoliša i prostornog uređenja njegov zamjenik.

Dužnosti Upravnog odbora su detaljno opisane u članku 30. Statuta.

Ukratko, ima tri funkcije

1. Daje prijedloge Vladi o politici i dugoročnoj strategiji.
2. Donosi odluke, po Vladinom pristanku o upravljanju kapitalom i raspodjeli dobiti.
3. Odobrava
 - šumskogospodarske osnove,
 - osnivanje poduzeća kćeri,
 - postavljanje ili razrješavanje s dužnosti radnike s posebnim ovlastima prema Statutu,
 - interne akte Poduzeća o plaći, disciplinskim mjerama i financijskim obvezama zaposlenih.

Direkcija

Poslovodni organ Poduzeća je direktor. Direktora imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na prijedlog Ministra poljoprivrede i šumarstva. Mandat direktora traje 4 godine i ista osoba može ponovno biti imenovana za direktora.

Prema Statutu direktor je odgovoran za:

- odgovoran je za zakonitost rada Poduzeća;
- izvršava odluke Upravnog odbora;
- zastupa poduzeće u vanjskim poslovima
- predlaže Upravnom odboru:
 - poslovnu politiku i planove



- organizacijske strukture
 - postavljanje ili razrješenje radnike s posebnim ovlaštenjima prema Statutu
- Donosi odluke o:
- izboru i rasporedu radnika poduzeća
 - kriterijima zapošljavanja, zahtjevima i uvjetima za osoblje poduzeća
 - otvaranje i upotreba akreditiva za poduzeće
 -

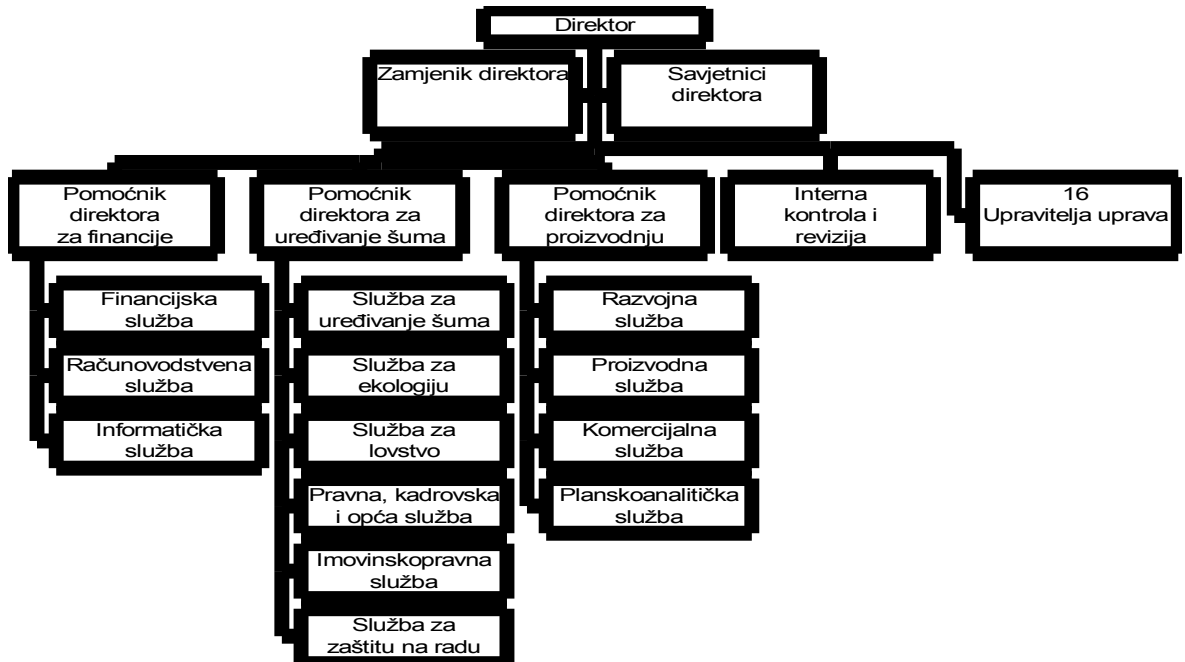
Kao dodatak direktoru, više posloводство se sastoji od:

- Zamjenik direktora
- Pomoćnik direktora odgovoran za:
 - Proizvodnju
 - Komercijalu
 - Plan i analizu
 - Razvoj
- Pomoćnik direktora odgovoran za:
 - Uređivanje šuma
 - Ekologiju
 - Lovstvo
 - Pravne i kadrovske poslove
 - Imovinskopravne poslove
 - Zaštitu na radu
- Pomoćnik direktora odgovoran za:
 - Financije
 - Računovodstvo
 - Informatiku

Upravni odbor postavlja zamjenika i pomoćnike direktora.

Direktor, zamjenik direktora i pomoćnici su ovlašteni od strane Upravnog odbora da potpisuju dokumente u ime poduzeća.

Zamjenik direktora i pomoćnici direktora moraju imati visoku stručnu spremu. Svi direktori moraju imati završen šumarski fakultet osim Pomoćnika direktora za financije.



Direktor može po svome izboru postaviti stručnjake s odgovarajućim kvalifikacijama da savjetuju njega ili druge članove višeg posloводства. Trenutačni broj savjetnika višeg posloводства je 13.

Upravitelj uprave/rukovoditelj službe

Šesnaest upravitelja uprava su direktno odgovorni direktoru, a rukovoditelji službi u Direkciji imaju jaku liniju odgovornosti prema direktoru. Ove dvije skupine se mogu promatrati kao zasebni sloj jer imaju sličan rang i potreban stupanj stručne spreme (VSS). Savjetnici odgovarajućih kvalifikacija mogu također biti imenovani od strane direktora za upravitelje uprava. Trenutačno ima 25 savjetnika na razini uprave.

Svaka uprava ima svoj zasebni bankovni račun i djeluje kao profitni centar s troškovima Direkcije nadijeljenim prema prometu.

Postoji veliki stupanj sličnosti u organizaciji Direkcije i razine uprave. Direktoru su odgovorni upravitelji uprava i rukovoditelji službi. Na sličan način upravitelj uprave ima u prosjeku 10 šumarija, 9 rukovoditelja odjela u većini uprava te upravitelje radnih jedinica.

Svaka se uprava sastoji od određenog broja šumarija. Prosječan broj šumarija u upravi je 10, ali može biti u rasponu od 6 do 15.

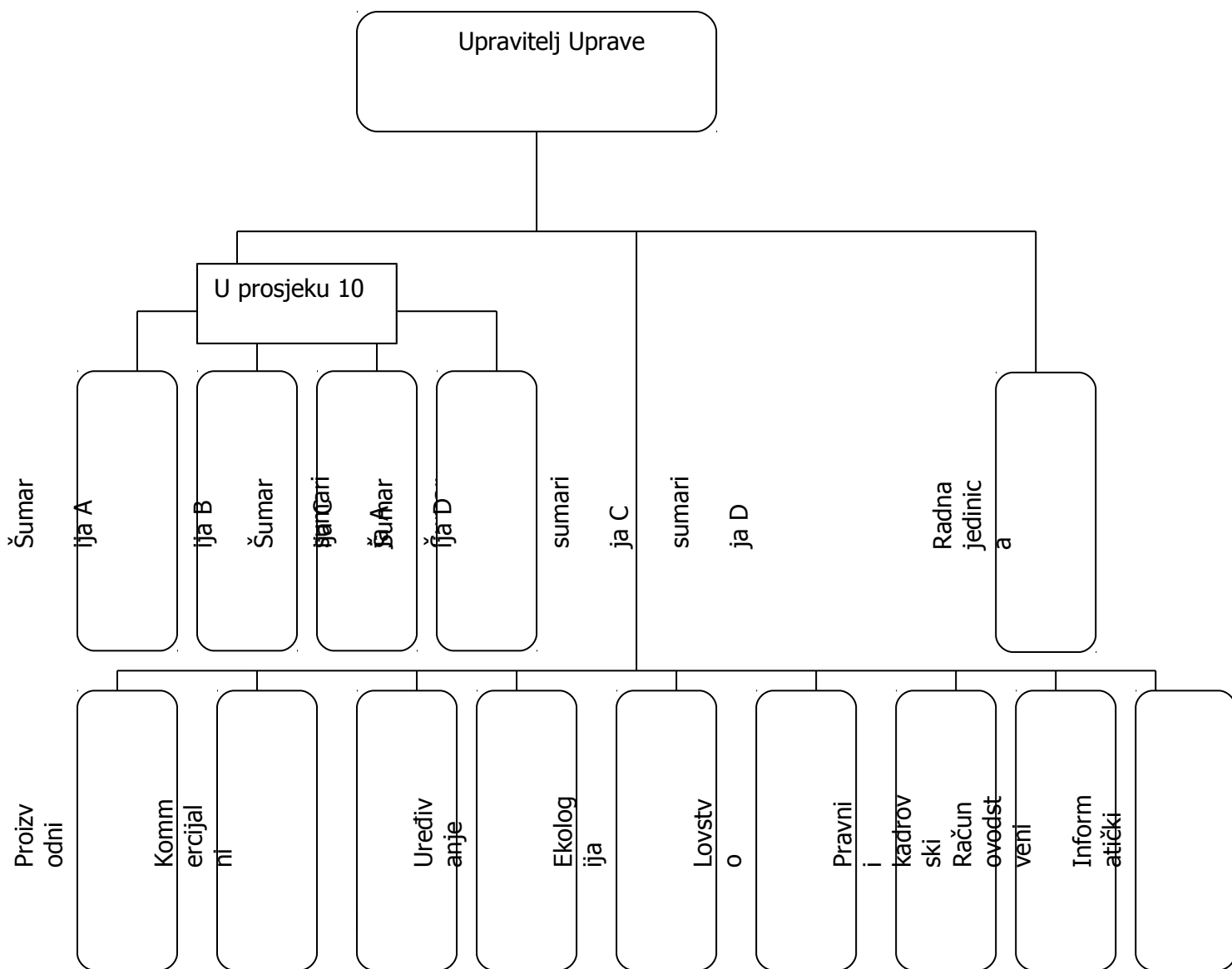
Unutar šumarije postoje gospodarske jedinice. Ukupno ima 663 gospodarske jedinice. Unutar šumarije prosječni broj gospodarskih jedinica je četiri do pet. Gospodarska jedinica predstavlja blok ili blokove šuma koje mogu velike od 2000 do 5000 ha. Za svaku se gospodarsku jedinicu izrađuje 10 godišnja osnova gospodarenja.



Revirnici (šumari) se postavljaju da obavljaju i nadgledaju operativne aktivnosti unutar gospodarske jedinice. Revirnik pokriva određenu površinu šume zvanu revir (šuma). revir može biti iste veličine kao i gospodarska jedinica ili može biti veće površine.

Zadaća upravitelja uprave je da gospodari šumama unutar uprave preko ureda šumarije u skladu sa Statutom, internim aktima poduzeća i hrvatskim šumarskim zakonima.

Tipično uprava šuma ima:





Upravitelji šumarije/radne jedinice/rukovoditelji odjela u upravama

Šumarija je podjedinica uprave za gospodarenje i izvještavanje dok je gospodarska jedinica podjedinica za koju se izrađuju 10 godišnje osnove gospodarenja.

Na razini šumarije, troškovi se akumuliraju iz svake gospodarske jedinice i informacije o prodanom drvu se prosljeđuju u upravu šuma gdje se pripremaju i izdaju računi.

Svaka je šumarija podijeljena u 4 do 5 šuma (revira).

Šumarski radnici su pridruženi određenoj šumariji. Ipak, višak kapaciteta radnika može biti raspoređen drugdje po odluci rukovoditelja proizvodnog odjela. Na razini šumarije, lovstvo je uključeno kao integralni dio gospodarenja šumama i može uključivati i upravljanje lovačkim kućama. Pregled ključnih pitanja je dan u prilogu 1.

Postoji više radnih jedinica organiziranih na razini uprave. Njihove aktivnosti se kreću od iskorištavanja šuma i izgradnje cesta do vinarija i ribnjačarstva. S izuzetkom dvije, one nisu profitabilne.

Politika ustanovljavanja određenih područja kao poduzeća kćeri, koja je započela 1997., je prekinuta. Ove sporedne djelatnosti su sada ponovno reintegrirane u svoju upravu. Glavni razlog za promjenu smjera su bili slabi poslovni i financijski rezultati tih poduzeća.

Upravitelj radne jedinice odgovara upravitelju uprave i njihove bankovne transakcije prolaze kroz žiro račun uprave šuma.

Analiza rezultata radnih jedinica je dana u Prilogu 2.

U fazi planiranja posla, radne jedinice "Hrvatskih šuma" imaju prednost nad vanjskom uslugom.

Odjeli u tipičnoj upravi su sažeti u sljedećoj tablici.

Odjel	Glavna zadaća	Osoblje po sistematizaciji
Proizvodni	Koordinira aktivnosti uzgoja i iskorištavanja unutar uprave. Priprema godišnje planove gospodarenja. Upravlja transportom drvnih sortimenata. Projektiranje i izgradnja šumskih cesta. Zaštita na radu.	10
Komercijalni	Raspodjela prodaje po ugovoru. Interne i eksterne fakture. Pomoć u sastavljanju cjenika.	6
Planski	Izrada godišnjih planova. Mjesečni izvještaji o realizaciji plana i proračuna uprave.	4



Uređivanje šuma	Inventarizacija i kartiranje sastojina. Kordinira proizvodnju 10 godišnjih osnova gospodarenja Priprema godišnjih planova.	15
Ekologija	Kordinira ekološko planiranje unutar uprave. Prati zdravstveno stanje šuma. Zaštita šuma od požara, bolesti i štetnika.	3
Lovstvo (nije prisutno u svim upravama)	Izrada lovnogospodarskih osnova. Kooperacija u poboljšanju gospodarenja divljači.	2
Pravni i kadrovski	Pravni predmeti uključujući zemljište, štete i nezgode na radu. Kadrovski poslovi. Upravljanje uredskim prostorijama.	16
Računovodstveni	Sva plaćanja i prihodi. Upravlja bankovnim računom. Izvodi i naplata, plaćanja poreza.	24
Informatički	Podrška korisnicima informatičkog sustava u upravi. Informatička obuka.	5

Revirnik

Revirnik najčešće pokriva površinu od 2000 do 2500 ha. Za ovo radno mjesto se normalno traži završen šumarski fakultet, iako u iznimnim okolnostima na ovom mjestu može biti i tehničar s dovoljno iskustva.

U pravilu svaki revirnik ima dva pomoćnika. Šumskouzgojni pomoćnik koji nadgleda posao i drugi pomoćnik koji se bavi sigurnošću i lovstvom. U praksi se oni izmjenjuju u tim ulogama.

Pregled organizacijske strukture

Interna identifikacija pitanja koja utječu na organizacijske strukture je bila obavljena kroz radionice organizirane u upravama šuma Bjelovar, Zagreb i Gospić te u Direkciji.

Format ovih radionica je bio:

1. Anketa o stavovima sudionika radionica prema promjenama
2. Rad po grupama i izvještaj o slabostima i prijetnjama HŠ od:
 - a. Internih izvora
 - b. Eksternih izvora.
3. Upitnik
4. Rad po grupama i izvještaj o prednostima i prilikama u
 - a. Osnovnoj djelatnosti



b. Sporednim djelatnostima.

Radionicu su pohađali rukovoditelji odjela, upravitelji radnih jedinica i šumarija, revirnici, šumski radnici i osoblje uprave izabrano od strane upravitelja uprave.

Ovaj je proces identificirao sljedeće organizacijske prednosti HŠ:

- Pozitivan stav osoblja i prihvaćanja nužnosti promjena
- Vrlo visok postotak osoblja je ponosan što radi u HŠ
- Jako usmjerenje na šumsko planiranje i kontrolu
- Vrlo discipliniran pristup u izvršavanju planiranih šumskouzgojnih radova iz 10 godišnjih osnova gospodarenja
- Visok obrazovni standard osoblja na razinama Direkcije, uprave i šumarije
- Osnovni informatički sustav
- Ekstenzivno ručno skupljanje podataka, izvještavanje i analiziranje na razini uprave
- Vrlo točne kontrole po pitanju gotovinskih transakcija.

Prepoznavanje organizacijskih pitanja

Kritična organizacijska pitanja koja su identificirana jesu:

- Problemi uzrokovani nedostatkom kontinuiteta osoblja u organizaciji jer se glavni ljudi na ključnim pozicijama zamjenjuju i mijenjaju prema promjenama u Vladi.
- Loš utjecaj na moral ima i nedostatak transparentnog sustava postavljanja što rezultira u uvjerenju da su postavljanja i napredovanja posljedica političkih i osobnih sklonosti, a ne zasluga.
- Nedostatak jasnih ciljeva poduzeća. Poduzeće gospodari državnim šumama, ali ne dobiva nikakve jasne upute u svezi o kratko ili dugoročnim ciljevima koji se trebaju postići.
- Nedostatak jasne strukture stupnjevanja osoblja nepovoljno utječe na razvoj osoblja. Svako radno mjesto primarno je opisano samo s uvjetima o obrazovanju. Nije jasno definiran naglasak na zahtjeve i kompleksnost radnog mjesta.
- Dolazi do zabuna u menadžmentu i donošenju odluka zbog loše definicije uloge između službi Direkcije i uprava šuma.
- Nejasno su definirana područja odgovornosti. Nekoliko odjela i u upravama i u Direkciji su uključene u izradu godišnjih planova gospodarenja, a prisutna je i nejasnoća o tome je li informatička služba ili uređivanje šuma odgovorno za GIS.
- Spore reakcije centralne nabave što rezultira da roba ne dolazi kada je potrebna ili je neprikladna za lokalne uvjete.
- Odgovornost za invalidne radnike ima demotivirajući utjecaj na ostale šumske radnike
- Rasipanje resursa koje proizlazi prevelike ovisnosti o uskom nadziranju.
- Ne mogu se pratiti troškovi lovstva.
- Nedostatak kompatibilnosti ili standardizacije u upravama na području GIS aplikacija.



- Razina osoblja je po upravama nedosljedna. U nekima je znatno viši nego u ostalima.

Stil upravljanja

Stil upravljanja u HŠ se temelji na uskom nadziranju i strogom pridržavanju propisa. Kako je temeljem Zakona o šumama i pravilnicima poduzeća potreban veliki broj procedura to je i razumljiva reakcija. Ipak, stil upravljanja se najbolje može opisati kao klasičan stil naredbe i kontrole. Postoje brojni strukturni nedostaci ovog stila upravljanja. Takav stil upravljanja je najčešće povezan sa sljedećim simptomima od kojih su brojni očiti u HŠ.

- Donošenje odluka je zakašnjelo i nedostaje mu kvaliteta
- Nedostatak koordinacije i sukobljavajući ciljevi s osobljem u «prvoj liniji» nisu uključeni u proces planiranja
- Motivacija je potisnuta jer ljudi smatraju da nemaju previše odgovornosti
- Nedostatak koordinacije između organizacijskih dijelova
- Rapidni porast troškova s viškom procedura i «papirologije» koji odvlače pažnju od produktivnog rada
- Dupliciranje aktivnosti i funkcija
- Efektivna snaga je koncentrirana na nekoliko ljudi bez prebacivanja ovlasti ili odgovornosti

Ovaj stil pridonosi dojamu da ako nadzornik ne nađe pogrešku izvještaju podređenoga, da tada on nije ispunio svoju ulogu. To pojačava ulogu nadzornika i uzrokuju da se veća pažnja posvećuje detaljima od manje važnosti, nego biti stvari o kojoj se odlučuje.

Iz razgovora s osobljem HŠ, jasno je da bi osoblje pozdravilo sustav upravljanja koji bi znatno manje bio uvjetovan propisivanjem i koji bi bio otvoreniji prema korištenju menadžerskih vještina.

Obrazovni nivo menadžera unutar HŠ je visok i ukoliko bi promjene u stilu upravljanja bile popraćene odgovarajućom obukom i podrškom moguće je uvesti fleksibilniji sistem upravljanja.

Sustav donošenja odluka

Funkcije donošenja odluka unutar HŠ koncentrirane su u dvije temeljne razine koje su direktor u Direkciji i upravitelji u 16 uprava šuma. Struktura odgovaranja je vrlo kruta u Direkciji i u upravama tako da mnoge razine odgovaraju Direktoru i upraviteljima uprava.



Posljedice toga su da se stvarna snaga i donošenje odluka nalaze unutar ta dva radna mjesta. To se odražava na nedostatak autoriteta ili kontrole kojim se ovlašćuju niže razine menadžera u poduzeću.

Normalni sustavi donošenja odluka izvan ove dvije razine su vrlo nezgrapni s potrebom za čestim ponavljanjima jer nedostaje pojašnjenje uloga i na razinama Direkcije i na razinama uprava šuma.

Ovaj trenutni sustav menadžmenta značajno smanjuje okvire za donošenje odluka. Na primjer 10 godišnje osnove gospodarenja su vrlo nefleksibilne.

U slučaju upravljanja ljudskim resursima, postoji malo prostora za fleksibilnost jer se odluke donose samo na razini upravnog odbora, Direkcije ili upravitelja uprave.

Ovaj se pristup pokazuje kao demotivirajući faktor za osoblje koje tada ne vjeruje da se njihovi pogledi i lokalno znanje malo vrednuju.

Kako je broj stvarnih donositelja odluka mali, kompleksan administrativni sustav intervenira između početnog podnošenja prijedloga i konačne primjene odluke. To rezultira u efektu zaboravljivosti produžujući vrijeme reakcije menadžmenta.

Centralizirano odlučivanje

Prije osnutka HŠ državno šumarstvo je bilo organizirano kroz 11 nezavisnih šumarskih poduzeća i jedne državne institucije.

Prijelaz (tranzicija) s tih poduzeća utječe na sadašnje strukture HŠ. Svaka uprava vodi svoje odjele za financije, informatiku i pravne poslove bez obzira na činjenicu da se efikasnost nekih od tih funkcija može povećati njihovom centralizacijom na jednom mjestu.

Organizacijske neučinkovitosti

Neučinkovitosti, do kojih se došlo tijekom pregleda upravljanja i izvještajnih struktura mogu biti sažete kako slijedi:

- Previše osoblja odgovara direktno donositeljima odluka
 - Struktura gdje veliki broj osoblja iz različitih slojeva upravljanja nije djelotvorna upotreba vremena upravljanja. Optimalni broj direktnih izvještaja bi trebao biti ispod 10. Nadalje, ovakav pristup ne potiče klimu odgovornosti.
- Premalo fleksibilnosti i prostora u odlučivanju
 - Zakon o šumama i Statut po svom težištu na propisne detalje pružaju menadžerima značajno reducirani djelokrug njihove inicijative. Upravljačko osoblje HŠ je visokoobrazovano i



sposobno, no strukture poduzeća djeluju tako da ih se onesposobljava da koriste ta svoja umijeća. Uspješno restrukturiranje HŠ će trebati obratiti pažnju na zakonodavni okvir u kojem poduzeće djeluje.

- Previše dupliciranja u područjima koja mogu biti centralizirana
 - Područja financija, informatičke tehnologije i kadrova su područja koja se dupliciraju na nivou uprava i uzrokuju dodatne poslove, troškove i zastoje
- Previše kontrole u područjima koja se trebaju decentralizirati
 - To je suprotno od gore navedenih problema sa sličnim posljedicama u usporavanju vremena odlučivanja i dupliciranja resursa.
- Preveliki značaj se daje točnim procedurama umjesto točnim odlukama.
 - Pridržavanje procedura propisanih državnim zakonom i internim pravilnicima ograničava slobodu poduzeća da se razvije u promijenjenim okolnostima i tržišnim uvjetima. Kako bi se uvele promjene prvo je nužno uvesti promjene u zakonu. To je jasno neprikladno za poduzeće koje želi poslovati na tržišnim principima.

Rezultati ovih organizacijskih neučinkovitosti su da više osoblja sudjeluje u provođenju odluka, a premalo je osoblja stvarno uključeno u donošenje odluka.

Zaključci

1. Sastav Upravnog odbora, u kojemu nema niti jednog člana iz sektora drvne industrije ili iz nevladinih komercijalnih/financijskih sektora, karakterističan je za kulturu kontrole i provjeravanja, te je rezultat toga premala zastupljenost komercijalnih, financijskih ili industrijskih stajališta.
2. Strogi hijerarhijski i nefleksibilni stil upravljanja je direktni rezultat pravnog okvira u kojemu djeluju HŠ. To je značajno ograničenje na razvoj poslovne kulture unutar HŠ. Poduzećem se upravlja preko Upravnog odbora i detaljno propisivačkog duha zakonskog okvira.
3. Organizacijska struktura rezultira u nedostatku jasne diferencijacije uloga službi Direkcije i njihovih odgovarajućih odjela u upravama šuma i to je značajan uzrok organizacijske neefikasnosti što dovodi do sljedećih simptoma od kojih su mnogi očiti u HŠ



- i. Donošenje odluka je zakašnjelo i nedostaje mu kvaliteta
 - ii. Nedostatak koordinacije i sukobljavajući ciljevi s osobljem u «prvoj liniji» nisu uključeni u proces planiranja
 - iii. Motivacija je potisnuta jer ljudi smatraju da nemaju previše odgovornosti
 - iv. Nedostatak koordinacije između organizacijskih dijelova
 - v. Rapidni porast troškova s viškom procedura i «papirologije» koji odvlače pažnju od produktivnog rada
 - vi. Dupliciranje aktivnosti i funkcija
 - vii. Efektivna snaga je koncentrirana na nekoliko ljudi bez prebacivanja ovlasti ili odgovornosti
4. Nedostatak transparentnog sustava postavljanja i napredovanja je demotivirajući faktor i daljnja prepreka za ispoljavanje inicijative osoblja unutar granica sadašnjih struktura i za donošenja teških ili nepopularnih odluka.
5. Praksa čestog mijenjanja osoblja na ključnim pozicijama uzrokuje nedostatak kontinuiteta u provođenju politike. Nadalje, kako zamijenjeno osoblje uglavnom ostaje u HŠ organizacijska učinkovitost se smanjuje.
6. Gospodarska je jedinica prikladna za osnovno šumskouzgojno planiranje i treba je zadržati.
7. Lovstvo nema dugoročnih razvojnih planova. Uočeno je da je na gubitku (oko 5 milijuna kuna godišnje) no nemoguće je točno utvrditi troškove
8. Uz odgovarajuću obuku i trening osoblje HŠ moglo bi biti sposobno djelovati unutar mnogo fleksibilnijeg stila upravljanja s obzirom na njihove visoke standarde obrazovanja i sposobnosti.

Preporuke

1. Kako je Zakon o šumama upravo u fazi revizije, važno je da se u budućim revizijama u obzir uzme koji prikladna razina Vladine kontrole koja treba biti ugrađena u zakon te razina usmjerivačke kontrole koju treba provoditi Upravni odbor



2. Vlada Republike Hrvatske treba odlučiti koje ciljeve ima za «Hrvatske šume» i koju razinu slobode odlučivanja želi pružiti poduzeću u postizanju tih ciljeva. Jednom kada se postave ti ciljevi, mogu se oblikovati i strukture.
3. U kontekstu gornjih točaka treba ispitati koje su odgovarajuće strukture između Direkcije i šumarija. Tri glavne opcije za razmatranje su:
 - a) zadržati postojeće razine
 - b) smanjiti broj uprava ili šumarija
 - c) ukloniti razinu uprave
4. Razviti odgovarajući sustav postavljanja i napredovanja
 - Osigurati kontinuitet na ključnim pozicijama
 - Poticati vjerodostojnost osoblja u smislu iskrenosti i otvorenosti
5. Racionalizirati odnose između službi Direkcije i odjela uprava i identificirati funkcije kojima bi se bolje upravljalo centralno i one koje bi bolje bilo prenijeti na uprave

Glavni cilj ovog zadatka bilo bi rješavanje organizacijske neučinkovitosti koje je moguće sa sadašnjim uređenjem i to:

- Definiranje odgovarajuće organizacije odgovaranja unutar svakog identificiranog odjela ili službe
 - Ovlaštenje osoblja da djeluje s odgovarajućim autoritetom i diskrecijom
 - Omogućiti da se odluke donose što je bliže moguće razini izvršenja odluka i time ostvariti brži vremenski period obrtanja odluka
6. Područja rada koja nisu centralna ili nužna za gospodarenje šumama trebala bi se preseliti u radne jedinice
 7. U slučaju radnih jedinica rješenja uključuju:
 - Određivanje optimalnog broja osoblja koje je potrebno i raspoređivanje dodatnoga osoblja u odgovarajućoj upravi. Može se smatrati da je osoblje koje je ostalo u radnoj jedinici to čini po vlastitoj želji, a ne spletom okolnosti
 - Revidirati vrijednost aktive radnih jedinica kako bi se osiguralo da su skladu s tržišnim vrijednostima
 - Dogovoriti kritični period u kojem bi se trebali postići ključni poslovni kriteriji.
 - Složiti se koji su vjerojatni koraci koji će slijediti ukoliko se postignu ovi kriteriji i koje su vjerojatne mjere do kojih će doći ukoliko se ti parametri ne postignu





Prilog 14 Izvještaj radnog paketa: Upravljanje ljudskim resursima u "Hrvatskim šumama"



Opći pregled

Strategija ljudskih resursa "Hrvatskih šuma"

Trenutačno "Hrvatske šume" nemaju sveobuhvatnu strategiju i/ili politiku za upravljanje ljudskim resursima. Jedini dokument koji se bavi politikom ljudskih resursa je sadržan u Programu razvoja "Hrvatskih šuma" (1991-2025.).

Unutar "Hrvatskih šuma" je evidentan tradicionalni pristup kadrovskim pitanjima jer filozofija, strukture i radni postupci poduzeća ne zahtijevaju profesionalne ili specijalističke tehnike upravljanja ljudskim resursima.

Neki interni akti, koji će biti ukratko opisani kasnije u izvještaju, reguliraju uvjete zaposlenja, sistematizacije rada, radne sigurnosti, zdravlja itd. Ti interni dekreti se temelje na zakonu i vladinim regulativama i precizno definiraju pravila zapošljavanja i radne uvjete.

Srednjoročni i dugoročni strateški plan "Hrvatskih šuma" (2001-2005) je sada u fazi pregleda i elaboracije. Srednjoročni plan će sadržavati poglavlje o politici ljudskih resursa koja će biti detaljnija i davat će veći naglasak na nove aspekte upravljanja ljudskim resursima u poduzeću. Po ovom pitanju će se novi plan razlikovati od verzije iz 1991. godine. Prije razvoja ovog novog plana, nikakve odluke nisu donošane u ovom polju upravljanja

Važniji zakoni i ostali propisi koje se bave ljudskim resursima

Postoje brojni zakoni i propisi koji se tiču ljudi. Važniji dokumenti su:

- Ustav Republike Hrvatske
- Zakon o radu
- Zakon o obveznim odnosima
- Zakon o zaštiti na radu
- Zakon o pravima nezaposlenih
- Zakon o zdravstvenom osiguranju
- Zakon o državnom inspektoratu
- Zakon o porezu na dohodak
- Pravilnik o porezima i plaćama
- Zakon o pravima sudionika Domovinskog rata

Interni akti i propisi "Hrvatskih šuma" koji se tiču upravljanja ljudskim resursima

Posebna pažnja treba se obratiti Statutu "Hrvatskih šuma" koji je stupio na snagu 14. prosinca 1994. godine.

Statut "Hrvatskih šuma" također definira neke propise koje donosi Upravni odbor na prijedlog direktora. Oni se uglavnom odnose na sljedeće:

- interno ustrojstvo "Hrvatskih šuma"
- sistematizaciju poslova i zadataka u poduzeću
- pravilnik o plaćama radnika
- uvjete zaposlenja radnika poduzeća
- disciplinsku odgovornost radnika poduzeća

Ostali bitni propisi koji se moraju poštovati su:

- Kolektivni ugovor sa sindikatom



- Interni pravilnik o zaštiti na radu
- Sporazum Radničkog vijeća s poslodavcem
- Interni pravilnik o terenskom dodatku
- Interni pravilnik o obrazovanju
- Interni pravilnik o smještaju radnika
- Uredba o evidenciji osoblja

Struktura, broj i dobni profili osoblja

Analizirani podaci odnose se na statističke podatke "Hrvatskih šuma" od 1996-2000., neki se podaci odnose na 30. rujna 2001., dobni profili se odnose na 31. svibnja 2000.

Broj zaposlenih

Na dan 31. prosinca 2000. u "Hrvatskim šumama" je bilo 9 908 zaposlenih u Direkciji, upravama, šumarijama i radnim jedinicama.

Broj šumskih radnika je fluktuirao između 1996. i 2000. Dok je do 1998. godine bio silazni trend, 1999. i 2000. taj se trend okrenuo i broj zaposlenih u poduzeću je porastao. Osnovni razlog za ovaj rast je bio povratak radnih jedinica u "Hrvatske šume" što je donijelo dodatnih 996 radnika.

Tablica 1: Broj osoblja od 1996-2000.

	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
"HRVATSKE ŠUME"	10 122	9 228	8 488	8 818	9 908
DIREKCIJA	117	115	120	137	148
RADNE JEDINICE	1 385	466	84	56	996
ŠUMARIJE	7 395	7 400	7 076	7 379	7 524
UPRAVA	1 225	1 247	1 208	1 246	1 240

Neovisno o pitanju radnih jedinica, ukupni se broj zaposlenih povećao. Dok, s jedne strane, u upravama nije došlo do znatnije promjene, s druge strane je u šumarijama došlo do povećanja broja osoblja.

Podaci pokazuju da, iako je broj zaposlenih u "Hrvatskim šumama" niži nego u 1996., broj zaposlenih u poduzeću pokazuje uzlazni trend od 1998.

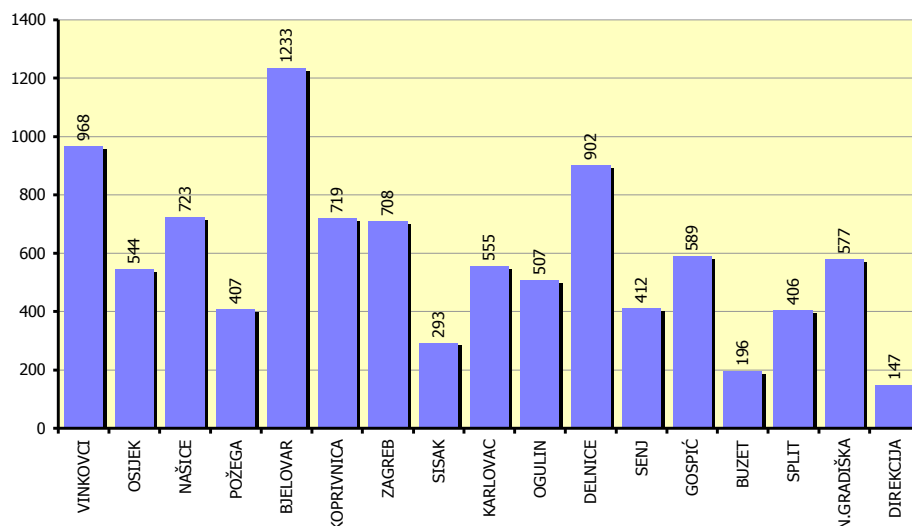
Tablica 2: Broj zaposlenih bez radnih jedinica 1996-2000.

"HS" broj zaposlenih	1996	1997	1998	1999	2000
bez radnih jedinica	8 737	8 762	8 404	8 762	8 912



Broj zaposlenih po upravama je prikazana u sljedećem grafikonu.

Zaposleni u upravama i Direkciji 30. rujna 2001.



Struktura zaposlenih prema zvanju i obrazovanju

Radna snaga u "Hrvatskim šumama" se može podijeliti u dvije glavne grupe:

- tehnička i administrativna
- neposredni šumski radnici

Unutar te dvije kategorije kvalificirani radnici, uključujući polukvalificirane radnike, imaju obrazovanje srednje razine, a nekvalificirani radnici imaju nižu obrazovnu podlogu (samo osnovna škola).

Interni akt o sistematizaciji poslova u "Hrvatskim šumama" precizno definira sve uvjete potrebne za određeno radno mjesto. Taj detaljno opisani sustav je obrađen u drugom dijelu ovoga izvještaja.

1. Tehničko i administrativno osoblje

Osnovno je načelo da sva radna mjesta zahtijeva određenu razinu obrazovanja. U nekim slučajevima su prihvatljive opće profesionalne orijentacije, npr. tajnica direktora može biti pravne, ekonomske ili šumarske struke. U nekim slučajevima nije naznačeno stručno usmjerenje, npr. zamjenik upravitelja uprave.

Kvalifikacija šumarske struke je potreban za sva mjesta rukovoditelja službi u Direkciji uz izuzetak sljedećega:

- Pravna, kadrovska i opća služba (pravni smjer)
- Financijska služba (ekonomski smjer)
- Računovodstvena služba (ekonomski smjer)
- Imovinskopravna služba (pravni i šumarski smjer)
- Služba zaštite na radu (šumarski smjer sa specifikacijama ZNR)
- Interna kontrola i revizija (ekonomski smjer)



Ovi se uvjeti ponavljaju na razini uprave. U nekim specifičnim slučajevima traže se neke specijalističke kvalifikacije npr. zaštita na radu, zaštita od požara.

2. Neposredni radnici

Profesionalna orijentacija i radno iskustvo neposrednih radnika se također definiraju internim propisima. U slučaju sjekača i vozača motornih vozila radno iskustvo se definira u odvojenom opisu individualnog posla. Broj šumskih radnika tog tipa nije fiksna i ovisi o planiranim aktivnostima kako je definirano u godišnjim planovima gospodarenja (terenski rad).

Zaposleni se također klasificiraju prema naobrazbi. Rimski brojevi od I do VIII označavaju razinu naobrazbe. Različita radna mjesta unutar hijerarhije traže specificirane kvalifikacije. Platni razredi se temelje također na ovom sustavu grupiranja.

Tablica 3: Razine naobrazbe 30. rujna 2001.

Razina naobrazbe	broj	%
Doktor znanosti VIII	4	
Magistar znanosti VII 2	59	0,60
Visoko obrazovanje VII1	1 287	13,02
Više obrazovanje VI1 VI2	195	1,97
Srednje obrazovanje KV, VKV, SSS III,IV,V	4 564	46,17
Nisko obrazovanje NK, PK, NSS, I, II	3 777	38,21

Udio radnika sa srednjom i nižom kvalifikacijom u "Hrvatskim šumama" iznosi preko 86 % što govori o velikom broju neposrednih radnika. Ova skupina uključuje šumar (u nekim slučajevima revirnike, zamjenike revirnika, čuvare šuma), sve rukovatelje strojevima, sjekače i ostale neposredne šumske radnike.

Broj radnika srednje stručne spreme je općenito veći nego onih s nižom stručnom spremom (uz izuzetak Bjelovara, Koprivnice, Zagreba i Nove Gradiške). Odstupanja mogu reflektirati karakter šuma kojima se gospodari i udio privatnih poduzetnika u svakoj upravi.

Analiza radne snage prema naobrazbi pokazuje da se broj visokoobrazovanih radnika, šumskih tehničara i neobrazovanih radnika neznatno povećao.

Tablica 4: Struktura zaposlenih 1996-2000.

broj	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
šumarski inženjer	1 013	997	1 002	1 059	1 115
šumarski tehničar	1 614	1 719	1 759	1 811	1 871
šumski radnik (sjekač)	2 279	2 126	1 999	2 098	2 124
šumski radnik (ostalo)	1 648	1 704	1 611	1 798	1 848
ostale profesije	3 568	2 682	2 117	2 052	2 950
"HRVATSKE ŠUME"	10 122	9 228	8 488	8 818	9 908

Usporedba između razina naobrazbe pokazuje nešto drugačiju sliku s povećanim udjelom neposrednih radnika.

Trend šumarske profesije (šumarski inženjeri, šumarski tehničari, šumski radnici) je sljedeći:

**Tablica 5:** Struktura zaposlenih (%) 1996-2000.

%	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
šumarski inženjer	10	10,8	11,8	12	11,3
šumarski tehničar	15,9	18,6	20,7	20,5	18,9
šumski radnik (sjekač)	22,5	23	23,5	23,8	21,4
šumski radnik (ostalo)	16,3	18,5	19	20,4	18,6

Ukupan broj zaposlenih u poduzeću 30. rujna 2001. je bio 9 886, od čega je više od 50 % bilo neposrednih radnika.

Tablica 7: Struktura zaposlenih 30. rujna 2001.

Kategorija radnika	broj	%
1. Režijski	4 513	45,7
1.1 Stručni	3 165	31,9
1.2 Pomoćni	1 348	13,8
2. Neposredni	5 373	54,3
2.1 Proizvodni	5 076	51,3
2.2 Pomoćni	297	3
Ukupno	9 886	100

Invalidni radnici

Prema članku 8 Statuta "Hrvatskih šuma" između ostalih aktivnosti definirano je sljedeće: "Profesionalno osposobljavanje i zapošljavanje invalida uz praktičan rad na poslovima primopredaje izrađenog drvnog materijala, zaštite istog od insekata i pucanja, te poslovima uzgoja, zaštite i uređivanja šuma."

Proizlazeći iz ovog članka posebna značajka strukture radne snage u "Hrvatskim šumama" je visoki udio invalidnih radnika zaposlenih u poduzeću. To je djelomično naslijeđe nedavnog rata, ali je isto vezano uz broj nesreća na radnom mjestu. Postoji stoga implicirana obaveza da se zaposli ova grupa, što je u biti oblik socijalnog zapošljavanja tipičan za zemlje regije koje su nedavno izašle iz rata.

Tablica 6: Invalidni radnici (%) 1996-2000.

	1996		1997		1998		1999		2000	
	br.	%	br.	%	br.	%	br.	%	br.	%
Broj invalidnih radnika	904	8,9	867	9,4	867	10,2	958	10,9	902	9,1

Broj invalidnih radnika predstavlja 9,4 % ukupnog osoblja.

Tablica 7: Invalidni radnici na dan 30. rujna 2001.

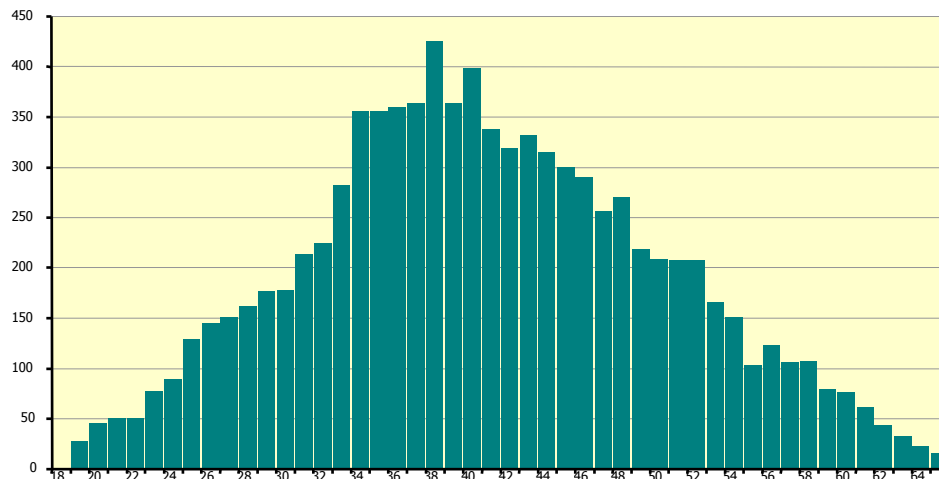
Broj invalida	Zaposleni	Profesionalno uvjetovana invalidnost	Radnici s ugroženim zdravljem	Invalidi Domovinskog rata	Ukupni broj invalida	% od ukupnog broja zaposlenih
	9,886	624	169	141	934	9,4

Dobni profil

Grafikon dobno profila poduzeća pokazuje broj radnika u intervalima od jedne godine. Karakteristike ovog dijagrama indiciraju da:



- distribucija dobnih razreda ima nepravilan oblik
 - se najveći broj zaposlenih nalazi u dobnom rasponu od 34 do 48 godina starosti
 - je u mlađim i starijim dobnim razredima broj radnika vrlo mali
- To je detaljno opisano u grafikonu 1 ispod.

Grafikon 1 Dobni profil svih zaposlenih

Dobni profili po pitanju obrazovnih kvalifikacija prate sličan trend

- vozači i mehaničari između 42 i 50 godina starosti
- šumski radnici između 42 i 50 godina starosti
- šumarski tehničari između 34 i 42 godine starosti
- sjekači između 34 i 48 godina starosti
- šumarski inženjeri između 32 i 42 godine starosti.

U prosjeku, šumski radnici, vozači i mehaničari predstavljaju najstariju grupu, dok sjekači, tehničari i inženjeri pokazuju mlađi profil.

Radno vrijeme

Tablica 8 pokazuje radno vrijeme i pokriva razdoblje od 1996. do 2001. godine

Tablica 8: Sati rada 1996-2000.

1 000 sati	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
Ukupno radno vrijeme	21 528	20 130	18 305	18 654	20 704
1 sati prisutnosti	16 472	15 586	14 009	14 515	15 967
11 efektivni sati	15 799	15 039	13 568	13 926	15 611
111 unutar radnog vremena	15 794	15 035	13 541	13 879	15 583
112 izvan radnog vremena	4	4	27	47	46
12 neodrađeni sati i izostanci	674	547	441	588	356
2 sati izostanka	5 056	4 543	4 296	4 139	4 737
21 sati izostanka na teret HŠ	4 199	3 861	3 446	3 301	3 916
22 sati izostanka na teret zdravstvenog fonda	822	662	826	817	810
23 neplaćeni sati izostanka	35	20	24	21	11



Sljedeći dijagram i tablica pokazuje efektivnost odrađenog vremena u postotku na ukupno radno vrijeme i sate izostanka.

Tablica 9: Sati izostanka (%) 1996-2000.

%	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.
1 sati prisutnosti	76,5	77,4	76,5	77,8	77,1
11 efektivni sati	73,4	74,7	74,1	74,7	75,4
111 unutar radnog vremena	73,4	74,7	74	74,4	75,3
112 izvan radnog vremena	-	-	0,1	0,3	0,2
12 neodrađeni sati i izostanci	3,1	2,7	2,4	3,2	1,7
2 sati izostanka	23,5	22,6	23,5	22,2	22,9
21 sati izostanka na teret HŠ	19,5	19,2	18,8	17,7	18,9
22 sati izostanka na teret zdravstvenog fonda	3,8	3,3	4,5	4,4	3,9
23 neplaćeni sati izostanka	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1

U usporedbi s ukupnim radnim vremenom, efektivno radno vrijeme predstavlja 75,77 % od ukupnoga. Prekovremeni rad nije uobičajen i predstavlja 0,14 % ukupnog radnog vremena.

Udio sati izostanka je 21,67 % od čega je 17,83 % išlo na teret "Hrvatskih šuma", a 3,79 % je išlo na teret državnog zdravstvenog fonda. Poduzeće plaća prvih 42 dana bolovanja radniku.

Tablica 10: Radno vrijeme 1.1 – 30. 9. 2001.

Razdoblje: 1. 1. 2001 – 30. 9. 2001.	1 000 sati	%
Ukupno radno vrijeme	15 504	100,00
sati prisutnosti	12 145	78,33
efektivni sati	11 748	75,77
unutar radnog vremena	11 727	75,64
izvan radnog vremena	21	0,14
neodrađeni sati i izostanci	397	2,56
sati izostanka	3 359	21,67
sati izostanka na teret HŠ	2 764	17,83
sati izostanka na teret zdravstvenog fonda	588	3,79
neplaćeni sati izostanka	8	0,05

Kompetencije osoblja

Sistematizacija poslova i zadataka

Interni akt o sistematizaciji poslova i zadataka definira poslove i/ili radne zadatke koja se obavljaju u poduzeću, popisuje poslove i/ili radne zadatke, uvjete koje radnik mora zadovoljavati da bi mogao obavljati određene poslove ili radne zadatke (kvalifikacija, radno iskustvo i posebni uvjeti) i broj izvršitelja.

Poslovi i radni zadaci su definirani, grupirani i vrlo precizno sistematizirani unutar internog akta. Osnovni dio pravilnika ima prilog (popis) u kojem su precizno definirane sve osnovne aktivnosti i radna mjesta u Direkciji, upravi šuma i šumariji. Ovaj je sustav tipičan za vrlo centralizirane organizacije.

U dodatku popisa poslova i/ili radnih zadataka također je specificirano:

- složenost posla



- potrebna razina i smjer naobrazbe (obrazovna podloga)
- radni uvjeti
- radno mjesto
- radno iskustvo i drugi uvjeti

U uvjetima za određene poslove i/ili radne zadatke se nalazi i:

- potrebna kvalifikacija i uspješnost za specifične poslove i/ili radne zadatke
- radno iskustvo
- stručnost
- intelektualne i
- fizičke sposobnosti.

Kao što je već spomenuto, popis poslova i radnih zadataka je sistematiziran prema organizacijskoj jedinici.

Popis uključuje:

- naziv radnog mjesta,
- potrebna stručna sprema i smjer potreban za obavljanje poslova i radnih zadataka,
- potrebno radno iskustvo,
- ostali posebni zahtjevi,
- potreban broj radnika.

Maksimalni broj zaposlenih za određeno radno mjesto je definiran u sistematizaciji dok godišnji operativni plan definira broj zaposlenih za tu godinu.

Šifre za kvalifikacije predstavljaju razinu naobrazbe kako slijedi:

Razina I	Nekvalificirani radnici i niža stručna sprema (samo osnovna škola)
Razina II	polukvalificirani radnici
Razina III, IV	kvalificirani radnici (tehničari i ostali radnici sa srednjom stručnom spremom)
Razina V	visokokvalificirani radnici
Razina VI	Radnici s dvogodišnjom višom školskom spremom
Razina VII	radnici s fakultetskom naobrazbom

Specifikacije polja djelovanja

Nema pisanih specifikacija za polja djelovanja. Ugovori o radu nisu o tome specifični i samo u širokim okvirima navode polje djelovanja. Prema tablicama priloženim uz Pravilnik o sistematizaciji poslova i radnih zadataka, posebni uvjeti za šumske radnike trebaju biti navedeni uz opis posla.

Prije 1990. sva su polja djelovanja trebala biti definirana obvezno prema zakonu. Sada se to ne radi. Polje djelovanja je definirano na razini odjela, a osoblje se koristi prema potrebi.

Propisi o polju djelovanja su specificirani na razini odjela u internim aktima koji određuju dužnosti i odgovornosti za svaku službu Direkcije, odjel uprave, šumarije i radne jedinice.



Očito je iz analize da u gornjem sustavu, procjena radnog mjesta i njegova analiza ne postoji.

Postupci postavljanja osoblja

Uvjeti za zapošljavanje na raznim razinama aktivnosti i pozicija
Uvjeti za zapošljavanje su definirani u Pravilniku o radu . Njegova su pravila pregledana u dijelu ovoga izvještaja koji se bavi kompetencijama osoblja (treći odlomak).

Sustav osnovnog odlučivanja o ljudskim resursima

Interni akt određuje načine postavljanja novih radnika u poduzeće. Oni su sljedeći:

- Upravni odbor na prijedlog direktora postavlja Zamjenika direktora, pomoćnika direktora i upravitelje uprava šuma
- Direktor na prijedlog zamjenika direktora ili pomoćnika direktora postavlja osoblje u Direkciji
- Direktor na prijedlog upravitelja uprave potpisuje ugovor s osobljem uprave

Predsjednik Upravnog odbora potpisuje ugovor s direktorom poduzeća na temelju odluke vlade o postavljanju direktora.

Direktor je ovlašten da potpiše ugovor sa:

- zamjenikom direktora, pomoćnicima direktora i upraviteljima uprava na osnovi odluke Upravnog odbora
- zamjenikom i pomoćnikom upravitelja uprave, savjetnicima, upraviteljima odjela u upravi i upraviteljima šumarija i radnih jedinica
- svim radnim mjestima u Direkciji (po svom nahođenju ili na prijedlog svog zamjenika ili pomoćnika)

Upravitelji uprava su ovlašteni da potpišu ugovore u slučaju svih ostalih radnih mjesta. U svim slučajevima popunjavanja radnih mjesta, o pravima i odgovornostima koja proizlaze iz radnog odnosa odlučuje direktor u Direkciji i upravitelj uprave u upravi i šumariji.

Sadašnji sustav ne delegira nikakvu odgovornost na upravitelja šumarije po pitanju postavljanja i sklapanja ugovora za radnike. Upravitelj šumarije ima samo prave dati prijedlog po tom pitanju i sve se odluke donose na razini upravitelja uprave.

Aspekti ocjenjivanja kandidata

Kandidati za radna mjesta se odabiru na osnovi osobne nominacije ili putem oglasa.

Konačna odluka o odabiru se bazira na razgovorima i osobnim diskusijama s kandidatima. Načini tih razgovora i diskusija nisu specificirani. Testovi i specijalne (npr. psihološke) metode se ne koriste. Subjektivno ocjenjivanje očito igra značajnu ulogu u procesu postavljanja, pa ipak nužno je da kandidat ima osnovne kvalifikacije potrebne za određeno radno mjesto.

U nekim slučajevima upravitelj područja u kojem postoji upražnjeno radno mjesto se uopće ne sretne s postavljenom osobom.

Oblik i sadržaj ugovora o radu je strogo reguliran Zakonom o radu. Uvjeti za sve slučajeve (privremeni i konačni ugovor, obavijest, otkaz, financijski uvjeti itd.) su precizno definirani. S obzirom na poslijeratnu situaciju Zakon podržava prava zaposlenih.



Plaće, nadnice i ostala davanja

Plaće i nadnice

Sustav plaća je definiran u internom pravilniku o plaćama i ostalim davanjima za radnike "Hrvatskih šuma". Pravilnik je donesen po Upravnom odboru "Hrvatskih šuma" 14. lipnja 1995. Upravni odbor je modificirao pravilnik više puta.

Pravilnik precizno definira sve oblike davanja unutar "Hrvatskih šuma":

Osnovna plaća
Plaćanje po učinku
Poticaji
Naknada za bolovanje
Udio u dobiti.

Pravilnik određuje osnovnu plaću u skladu s kvalifikacijama posla koji se obavlja. Razlike između platnih razreda su definirane i podijeljene u 10 grupa. Poslovi su klasificirani po stupnju složenosti te po potrebnoj kvalifikaciji. Svaku grupu predstavlja indeksni broj koji je relativni broj.

Dodatne naknade su isto tako određene Pravilnikom npr. za noćni rad, prekovremeni rad i rad preko vikenda.

Pravilnik također definira način određivanja poticaja, podjele dobiti, naknade za bolovanje, uplate u fond solidarnosti i jubilarne nagrade u odnosu na broj godina provedenih u poduzeću.

Pravilnik je modificiran 17 puta. Najčešće su se izmjene odnosile na manje promjene. Značajnije promjene su bile sljedeće:

- Promjena broja bodova za menadžere (ožujak 1999.)
- Određivanje vrijednosti boda za svaku upravu i šumariju (srpanj 1999., nije u upotrebi)
- Promjena broja bodova za jednu upravu i neke radne jedinice (2000. godina)

Plaće su fiksne na osnovi relativnog broja bodova ("uranilovka") s izuzetkom šumskih radnika koji imaju različite nadnice i plaćeni su po učinku.

Između uprava se vrijednost boda diferencirala od 1999. sa svrhom prepoznavanja različite težine poslova. To nema nikakav značajni utjecaj na plaće i nije nikada uvedeno.

Za informaciju dajemo neke iznose broja bodova za pojedina radna mjesta:

Radno mjesto	broj bodova
Zamjenik direktora	10 300
Pomoćnik direktora	10 000
Rukovoditelj službe (Direkcija)	8 000 – 9 000
Upravitelj uprave	8 000 – 9 000*
Zamjenik upravitelja uprave	6 500
Pomoćnik upravitelj uprave	6 000
Rukovoditelj odjela u upravi	5 500
Upravitelj šumarije	4 700 – 5 300*
Upravitelj radne jedinice	4 700 – 5 300

* Komentar ovisi o veličini šumarije (mala, srednja, velika)



Prema stručnoj spremi broj bodova je **otprilike** sljedeći:

Stručna sprema	broj bodova
VII	3 600 - 5 300
VI	3 200 - 3 600
V	2 600
IV	2 100 - 2 600
III	2 000 - 2 300
II	1 200 - 1 300
I	1 200 - 1 700

Plaće i nadnice imaju puno drugih podjela definiranih internim aktima u skladu s učinkom prema normi i naknadama koje ovise o radnim uvjetima. Norme za specifične šumske aktivnosti su definirane na razini uprava /šumarija prema vrsti posla i radnim uvjetima.

Poticaji

Samo šumski radnici (ili ostali slični radnici) primaju izdiferencirane nadnice jer se ti radnici plaćaju prema učinku. U svim ostalim slučajevima plaće osoblja su određene relativnim brojem bodova. Ukoliko se vrijednost bodova promijeni tada se sve plaće u poduzeću mijenjaju istom mjerom.

Općenito se smatra da su poticaji potrebni. Trenutačno ne postoji plan poticaja za stimulaciju i motivaciju radnika za postizanjem bolje kvalitete posla i više razine produktivnosti.

Naknade

Naknade se naveliko koriste i definirane su određenim internim pravilnicima. Te naknade uključuju:

- terenski dodatak
- regres za godišnji odmor
- otpremna za odlazak u mirovinu
- naknada za odvojeni život
- troškovi prijevoza (na posao)
- kolektivno osiguranje
- jubilarnе nagrade
- darovi za djecu (Božić)
- božićnica i uskršnjica
- financijska pomoć u slučaju bolovanja dužeg od 90 dana
- pomoć u slučaju smrtnog slučaja
- pomoć za invalidne radnike

Obrazovanje, obuka i daljnja obuka

"Hrvatske šume" poduzimaju slijedeće godišnje programe obuke:

- a) Stručna obuka neposrednih radnika prema potrebama i zahtjevima proizvodnje



- b) Obrazovanje uz rad. Ovaj tip naobrazbe se odnosi na osoblje na stručnim radnim mjestima i uglavnom je vezana na postdiplomske studije. Također uključuje i administrativno osoblje koje je uključeno u informatičke poslove.

Novozaposleni šumski radnici – sjekači dobivaju obuku u "Hrvatskim šumama" u suradnji sa Srednjom šumarskom školom iz Karlovca.

"Hrvatske šume" također organiziraju slijedeće programe obuke:

- šumski radnici-sjekači
- vozači šumskih traktora
- rukovatelji dizalicama
- rukovatelji skiderima
- rukovatelji žičarama

Cilj je obuka radnika za sve aspekte neposrednog rada kako bi mogli ispuniti viziju "univerzalnih šumskih radnika".

Slijedeći tipovi obuke i obrazovanja su obavljani u 2000. godini

Šumski radnik-sjekač	1 9 1
Vozač šumskog traktora	1 4 7
Rukovatelj žičarom	9
Prva pomoć	4 8
Zaštita na radu	4 8
Rukovatelj strojem	1
Ukupno obučenih	4 4 4

Obrazovanje:

Šumski tehničar specijalist	8
Daljnja obuka za tehničare	4
Viša škola zaštite na radu	1
Ispit o zaštiti na radu	1
Lovački ispit	7
Obrazovna psihologija	1
Strani jezici	4
Viša škola za lovstvo i očuvanje prirode	9
Ukupno obrazovanih	3 6



"Hrvatske šume" imaju dobru i dobro obrazovanu radnu snagu. Sadašnji uvjeti zaposlenja, doduše, ne potiču visoku razinu učinka (nedostaju poticajne sheme, na snazi su fiksne plaće i cijene itd.). Očekivano, radnici ulažu minimalni trud za plaću koju dobivaju – do povećane zarade može se doći samo promocijom u viši stupanj.

Socijalna skrb i rekreacija

Socijalne dimenzije odgovornosti "Hrvatskih šuma" imaju široki raspon. Poduzeće ima odgovornost zapošljavati invalide te daje osoblju na raspolaganje objekte za odmor.

Invalidni radnici

U članku 8 (koji specificira polja djelatnosti) Statuta "Hrvatskih šuma" uz ostale dodatne djelatnosti definira se i slijedeći cilj:

"Profesionalno osposobljavanje i zapošljavanje invalida uz praktičan rad na poslovima primopredaje izrađenog drvnog materijala, zaštite istog od insekata i pucanja, te poslovima uzgoja, zaštite i uređivanja šuma.."

Proizlazeći iz te obaveze, postoji veliki udio invalidnih radnika. Invalidne osobe, ukoliko imaju iste kvalifikacije, imaju prednost pred ostalim kandidatima kada se natječu za posao (pozitivna diskriminacija). Ova vrsta socijalno zapošljavanja je česta praksa u zemljama regije koje su nedavno izašle iz rata.

Objekti za odmor

Na temelju internih pravilnika "Hrvatske šume" daju na raspolaganje objekte za odmor radnicima i njihovim obiteljima.

Oko 1 500 obitelji svake godine provodi odmor u organizaciji "Hrvatskih šuma". Odmor obično traje 10 dana, ali se taj broj može i povećati. Radnici obično plaćaju tržišnu cijenu smještaja i popratnih programa. Cijene su izračunate tako da uključuju minimalnu dobit za "Hrvatske šume". Plaćanje tih troškova obavlja se mjesečnim odbijanjem od plaća radnika. Kao socijalnu naknadu "Hrvatske šume" pokrivaju 10 % troškova odmora.

"Hrvatske šume" imaju više objekata za odmor: 1 hotel (212 kreveta), 2 pansiona (110 kreveta), odmarališta (60 kreveta), 1 autokamp (59 kreveta) i apartmane (325 kreveta).

Ostale mjere

Postoje ostale mjere u vezi sa socijalnom skrbi npr. liječnički pregled, redovita cijepjenja, naknade vezane uz praznike (božićnica, uskršnjica), individualne i obiteljske naknade u različitim slučajevima (briga o djetetu, smrt, smještaj, putovanje itd.).

Zaštita na radu

Interni pravilnik o zaštiti na radu regulira aktivnosti u tom području unutar "Hrvatskih šuma". Ne postoji posebna organizacijska jedinica koja je odgovorna za koordinaciju rukovođenja ovom aktivnošću.

Novi interni Pravilnik o zaštiti na radu je prihvaćen i to je sada temelj novog okvira aktivnosti. Direktor "Hrvatskih šuma" postavlja osoblje koje kontrolira zaštitu na radu u Direkciji i upravama, šumarije i reviri su odgovorni za zaštitne mjere. Ti upravitelji su obrazovani i dobili su odgovarajuće certifikate.

Sustav ima tri kamena temeljca:



obuka
kontrola
odgovornost.

Obuka se organizira uz podršku glavnog instruktora. Program obuke sadrži teoretsko obrazovanje, praktično obrazovanje, testove i praktične ispite. Šumski radnici mogu raditi sami samo ako su dobili odgovarajuće certifikate. Šumski radnici također mogu dobiti liječničko uvjerenje i dobiti obuku za rad na siguran način. "Hrvatske šume" osiguravaju zaštitnu opremu za sve radnike. Upotreba zaštitne opreme je obavezna, ali na terenskim obilascima konzultanata bilo je malo ili skoro nikakvih dokaza o upotrebi zaštite opreme.

Državni inspektorat može kontrolirati pridržavanje propisa zaštite na radu.

"Hrvatske šume" imaju najveći broj nesreća u Hrvatskoj sa oko 600 nesreća i 3 smrtna slučaja svake godine. U većini slučajeva "Hrvatske šume" su odgovorne za nastanak nesreća. Ukoliko bi se pridržavalo zaštitnih mjera koje su trenutačno na snazi broj nesreća bi se smanjio za 50 %.

Odnos posloводства "Hrvatskih šuma" i sindikata

Poglavlje XIII. Statuta "Hrvatskih šuma" definira odnos sa sindikatom (članak 51). Poduzeće će osigurati radne uvjete u skladu s odredbama Zakona i Kolektivnog ugovora te će u tom smislu priznati i ulogu i funkciju sindikata.

"Sindikata je ovlašten u skladu s odredbama Zakona i Kolektivnog ugovora podnositi Upravnom odboru i direktoru Poduzeća prijedloge i primjedbe glede ostvarivanja i zaštite prava djelatnika.

Upravni odbor i direktor Poduzeća dužni su o podnesenim prijedlozima i primjedbama Sindikata zauzeti stav i o tome izvijestiti Sindikat u rokovima utvrđenim odredbama općih akata Poduzeća kojima se uređuju radni odnosi radnika."

Odnos između Hrvatskog sindikata šumarstva i "Hrvatskih šuma"

Hrvatski sindikat šumarstva je osnovan 1990. godine kao nasljednik nekadašnjeg Jugoslavenskog sindikata koji je zastupao radnike šumarstva, drvne industrije i papirne industrije. U 1990. dok je Zakon o šumama bio u pripremi predloženo je da se Hrvatski sindikat šumarstva uključi u zakon. Ideja, ipak, nije prihvaćena.

Od 1996. godine Hrvatski sindikat šumarstva je član međunarodnog sindikata koji zastupa 8 milijuna radnika širom svijeta.

Trenutačno Hrvatski sindikat šumarstva zastupa 87 % radnika u šumarstvu u HŠ.

Hrvatski sindikat šumarstva ima tradicionalnu strukturu:

- Generalna skupština
- Predsjednik
- Sekretar
- Na razini uprava i šumarija osnivaju se ogranci sindikata i sveukupno postoji 197 ogranaka. Na razini uprava postoji glavni sindikalni povjerenik i tih predstavnika ima 16 (15 uprava i Direkcija).

Prema informacijama predstavnika sindikata Direkcija "Hrvatskih šuma" također ima svog predstavnika sindikata. Čini se da je ta funkcija treba ostati formalna jer radnici Direkcije ne trebaju podršku sindikata.



Tri radnika koja su izabrana u Upravni odbor "Hrvatskih šuma" ne predstavljaju Hrvatski sindikat šumarstva.

Kolektivni ugovor između Hrvatskog sindikata šumarstva i "Hrvatskih šuma"

Hrvatski sindikat šumarstva i "Hrvatske šume" potpisali su Kolektivni ugovor u 2001. Kolektivni ugovor ima težište na radnim uvjetima, refundacijama itd. Sindikat je prihvatio vladinu odluku u vezi sa 10 %-tnim smanjenjem broja osoblja u 2000. i potpisao je Kolektivni ugovor.

Nakon potpisivanja Kolektivnog ugovora Ministarstvo financija je odlučilo smanjiti terenski dodatak i sindikat trenutno pregovara da se odgodi primjena ove odluke do kraja godine.

Opće mišljenje i stajališta predstavnika Hrvatskog sindikata šumarstva

Broj šumskih radnika zaposlenih u državnom šumarskom sektoru se stalno smanjuje:

- u 1990: 16 000 radnika
- u 1992: 12 500 radnika
- u 2001: 10 000 radnika.

Postoji strah među zaposlenima da će izgubiti posao. U Republici Hrvatskoj trenutačno ima:

- 3,000,000 zaposlenih
- 1,000,000 uzdržavanih
- 400,000 nezaposlenih građana.

U "Hrvatskim šumama":

- Od 1990. bilo je 5 direktora
- Razina plaća se smanjuje od 1992.. Nakon 1996. došlo je do određenih napredaka. Od 1998. definitivno nije bilo promjena. Šumski radnik može od nadnice živjeti samo 17 dana.
- Poduzeće zapošljava veliki broj invalida.
- U usporedbi s etatom procjenjuje se da u "Hrvatskim šumama" ima previše zaposlenih
- Mišljenje sindikata je da su "Hrvatske šume" jako centralizirano poduzeće te oni nisu zadovoljni s tom činjenicom.

Predstavnici Hrvatskog sindikata šumarstva su mišljenja da šumski radnici nisu zadovoljni. U vladinom programu šumarstvo nije spomenuto. Radnici slabo dobivaju informacije i nema dijaloga između Hrvatskog sindikata šumarstva i vlade o budućnosti "Hrvatskih šuma".

Stavovi predstavnika sindikata su općenito kritični prema odnosima sa "Hrvatskim šumama" i oni ne osjećaju da su dio smislenog partnerstva.

Utjecaj Hrvatskog sindikata šumarstva na odluke "Hrvatskih šuma"

Pregovori između sindikata i "Hrvatskih šuma" nisu uspješni i teško je postići bilo kakav uspjeh putem Radničkog vijeća. U pet uprava ne postoji radničko vijeće.

**Rezultati održanih radionica**

Sveukupno su održane 4 radionice, tri u upravama (Bjelovar, Zagreb i Gospić) i jedna u Direkciji. Prosječno je 30 ljudi sudjelovalo na radionicama i sudionici su predstavljali sve razine uključujući i šumske radnike.

Svrha radionica je bila:

obavijestiti osoblje o studiji

dobiti povratnu informaciju od osoblja prepoznajući snage, slabosti, prilike i prijetnje koje stoje pred HŠ. Preko 300 stavova je dobiveno putem radionica koje su onda konsolidirane u 140 kako bi se izbjegla duplikacija. One su dane HŠ i nisu uključene u ovoj studiji.

dobiti inicijalnu povratnu informaciju o reakciji osoblja na restrukturiranje poduzeća putem upitnika

Rezultati toga detaljno su navedeni u prilogu 1.

Pitanja vezana uz upravljanje ljudskim resursima

Tri pitanja vezana uz upravljanje ljudskim resursima.

1. Da li ste ponosni što radite u "Hrvatskim šumama"? Mogući odgovori: "ne, neutralno, jako ponosan"

Direkcije raspored odgovora je bio jednolik s blagim naklonom prema "ne i neutralno". Iz toga se zaključuje da su mišljenja u Direkciji nekako podijeljena po tom pitanju. Općenito, većina zaposlenih su ponosni što su zaposleni u "Hrvatskim šumama".

2. Da li su radnici zadovoljni sa politikom postavljanja u "Hrvatskim šumama"?
Mogući odgovori: "ne, nemam mišljenja, da".

Jako "ne" je bilo očito posebno u Direkciji. Na razini uprava postojala je indikacija da je frekvencija odgovora između "da i nemam mišljenja".

Općenito, zaposleni su nezadovoljni za politikom postavljanja.

3. Što bi trebao biti najvažniji element promjena? Mogući odgovori: "trgovina, informatička tehnologija, upravljanje ljudskim resursima"

upravljanje ljudskim resursima smatrano je manje važnim.

Fokusirane teme

Za vrijeme diskusije po grupama na površinu je izašlo mnogo različitih mišljenja. Mišljenja su, zbog jednostavnosti, sažeta pod sljedećim glavnim naslovima:

Interno zakonodavstvo

U procesu razvoja i finalizacije novih zakona nema dovoljne konzultacije sa zaposlenima na svim razinama

Interni akti su preopćeniti i puni rupa

Interni akti su predaleki od stvarnog života

Sažetak: Mišljenja odražavaju sadašnje stanje internih akata. Regulative se trebaju revidirati. Činjenica je da su mnogi interni akti napravljeni za različite situacije i da su do sada izgubili svoj smisao.

Stimulacija



Nagrade i kazne
Sistem napredovanja nije odgovarajući
Nema stimulacije ili destimulacije
Nagrade i kazne za prekovremeni rad
Bolje nagrade i kazne
Zloupotreba izostanaka s posla
Slaba iskoristivost radnog vremena
Slaba kontrola bolovanja
Naknade za protupožarnu zaštitu su male.

Sažetak: Jasno je da ovo područje obiluje problemima. Mišljenja su jasna i potrebno je staviti težište na proizvodni sustav koji je fleksibilniji i koji više nagrađuje radnika. Može se zaključiti da posljedice nepropisnog ponašanja nisu destimulativne.

Odnos menadžmenta i zaposlenih
Radnici su na rubu egzistencije
Nedostatak povjerenja
Nedostatak povjerenja osoblja i horizontalno i vertikalno

Sažetak: Tvrdnje odražavaju centralizirani birokratski sustav.

Naobrazba i obuka
Nedostatak obuke, seminara, knjiga itd.
Investirati u informatička znanja
Nedostatak stručnog osoblja
Potrebno je više obrazovanja i obuke
Potrebna je ekološko obrazovanje

Sažetak: Mišljenja karakteriziraju visoku razinu inteligencije koja je posebno pozitivna osobina. Članovi grupa imaju viziju za budućnost.

Socijalna pitanja, zaštita na radu
Problemi sa stanovanjem i kreditima za stanove
Uvjeti zaštite na radu su slabe kvalitete

Sažetak: Djelomično financijski, djelomično organizacijski problemi. Problemi zaštite na radu su u stvarnosti karakterizirani velikim brojem nesreća.

Općenita pitanja o zaposlenju
Mogući višak osoblja se može riješiti prirodnim putem, dobrovoljnim odlaskom i stimulativnim mjerama
Rukovodstvo, osoblje uprave i Direkcije treba biti postavljano po zaslugi

Sažetak: Različita pitanja koja traže pozornost.

Poboljšanja

1. "Hrvatske šume" trebaju smanjiti troškove tehničkog i administrativnog osoblja za između 20 – 50 % kako bi se približile usporedivim troškovima osoblja kod komercijalnih šumarskih poduzeća u istočnoj Europi.
2. "Hrvatske šume" trebaju napraviti strategiju upravljanja ljudskim resursima u skladu s planom restrukturiranja. Strategija upravljanja ljudskim resursima treba se



- fokusirati na aktivnosti budućeg poduzeća i na radnu snagu (kvalitetu i kvantitetu) potrebnu za uspješnu primjenu.
3. Odluke o ljudskim resursima trebaju biti više decentralizirane i fleksibilne. "Hrvatske šume" trebaju revidirati postojeći sustav i ustanoviti okvir upravljanja ljudskim resursima koji bi omogućio da individualni ljudski kapaciteti postanu učinkovitiji i omogućio inovativno djelovanje.
 4. Treba ustanoviti sustav opisa za svaki posao, vrednovanje i analize.
 5. Treba poduzeti opsežnu obuku za osposobljavanje osoblja za nove vještine, naročito u biznisu, upravljanju, financijama, rukovođenju i upravljanju osobljem. To se može postići tek kada se dogovori mandat poduzeća i kada se provede opsežna analiza o potrebama obuke.
 6. Potrebno je ponovo pregledati sve potrebne vještine za sva radna mjesta u poduzeću. Treba ponovo razmotriti uvjet traženja stupnja diplomiranog inženjera šumarstva za više položaje s obzirom na potrebe za vještinama biznisa i upravljanja.
 7. Proces zapošljavanja i napredovanja radne snage mora postati transparentan i treba se temeljiti na zaslugama i rezultatima, a ne na favoriziranju i hijerarhiji.
 8. Postojeći sustav nadnica za šumske radnike treba se promijeniti što je prije moguće. Individualnim učincima treba se obratiti više pažnje i novi sustav trebao bi imati težište na općenitoj primjeni poticaja.
 9. Invalidni radnici trebaju se maknuti s platnih spiskova poduzeća ukoliko nisu sposobni za produktivan rad.
 10. Više pažnje treba obratiti suradnji sa sindikatom. Uska suradnja po pitanjima radničkih interesa i zajedničkih akcija poboljšala bi položaj šumarstva na državnoj razini.
 11. "Hrvatske šume" trebaju zadržati šumarsku tradiciju i šumarsko "zajedništvo" koje postoji u poduzeću. U tom smislu "Hrvatske šume" su most između prošlosti i budućnosti i predstavljaju važan dio nacionalne i europske šumarske povijesti.

Popis intervjuiranih ljudi

Ivan Grginčić	Upravitelj, Uprava šuma Karlovac
Dubravka Rade-Jagaš	ekonomist, Uprava šuma Karlovac
Marinko Matešić	Upravitelj, Šumarija Gvozd
Tomislav Kranjčević	Upravitelj, Šumarija Krašić
Branko Ranogajec	Str. suradnik za kadrovska pitanja, Direkcija
Melita Sobota	Pravnica, Direkcija
Gordana Colnar	Predsjednica Hrvatskog sindikata šumarstva
Danko Kralik	Rukovoditelj Pravne službe, Direkcija
Darko Vuletić	Upravitelj, Uprava šuma Zagreb
Dalibor Ferenčak	Str. suradnik, Direkcija, "Hrvatske šume"
Petar Frković	Rukovoditelj Službe zaštite na radu, Direkcija

Dokumenti korišteni u izvještaju

- Statut "Hrvatskih šuma"
- Interni pravilnik o sistematizaciji "Hrvatskih šuma" i amandmani
- Interni pravilnik o radu



- Interni pravilnik o plaćama i ostalim prihodima zaposlenih u "Hrvatskim šumama" i amandmani
- Statistički podaci "Hrvatske šume" stanje kadrova 1996-2000. i 30. rujna 2001.
- Statističke tablice "Hrvatskih šuma"
-

Prilog Rezultati radionica

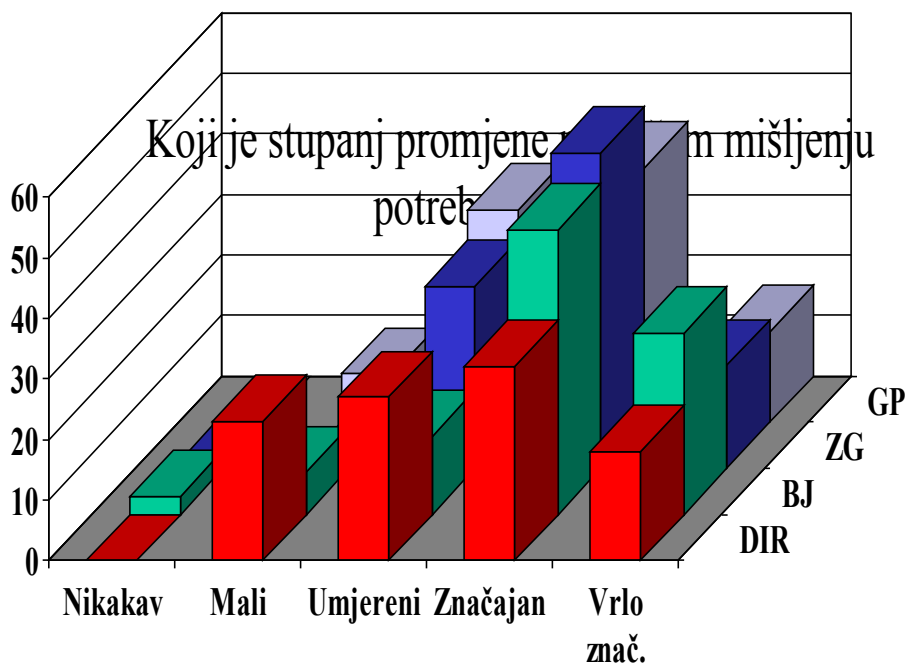
Rezultati upitnika

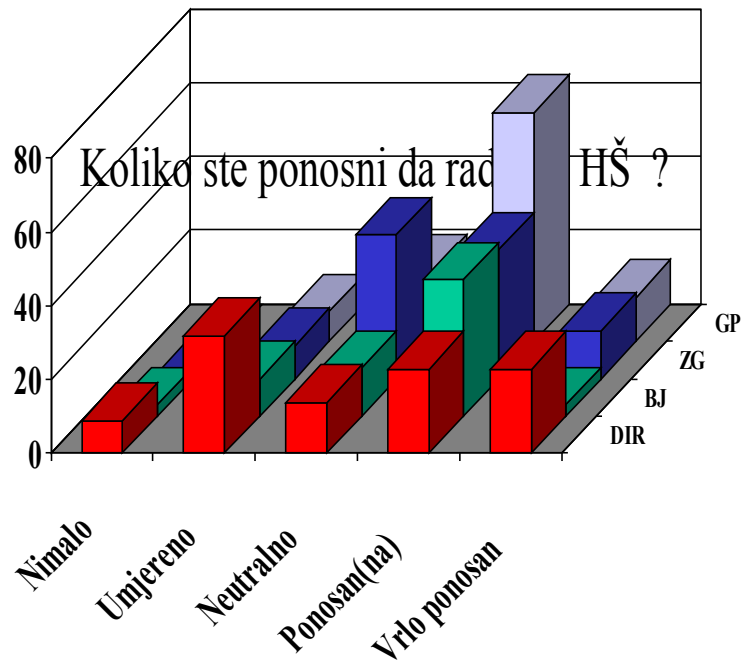
GP = Gospić

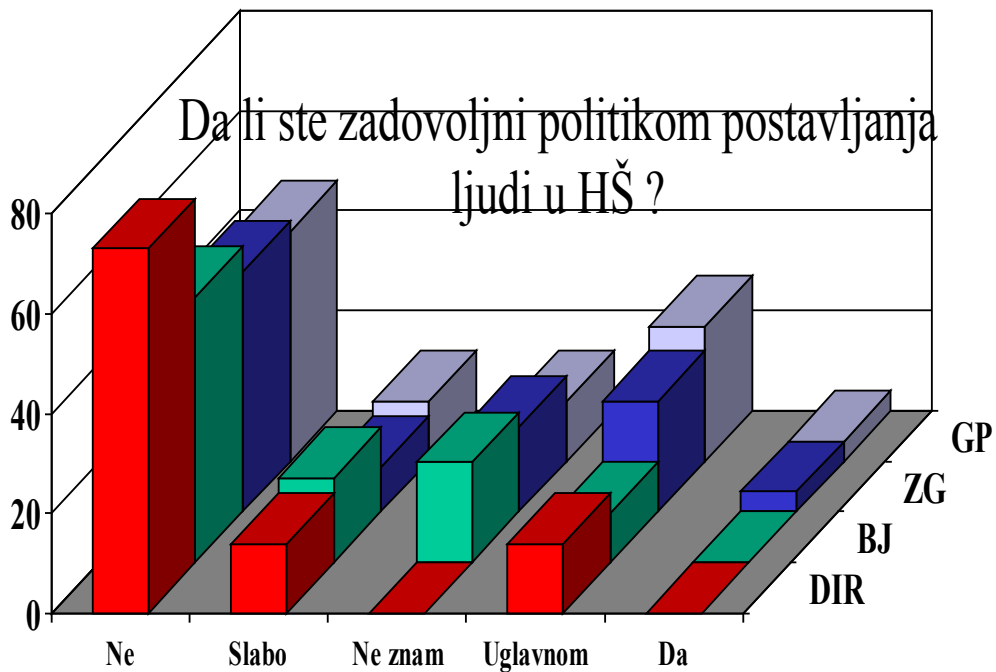
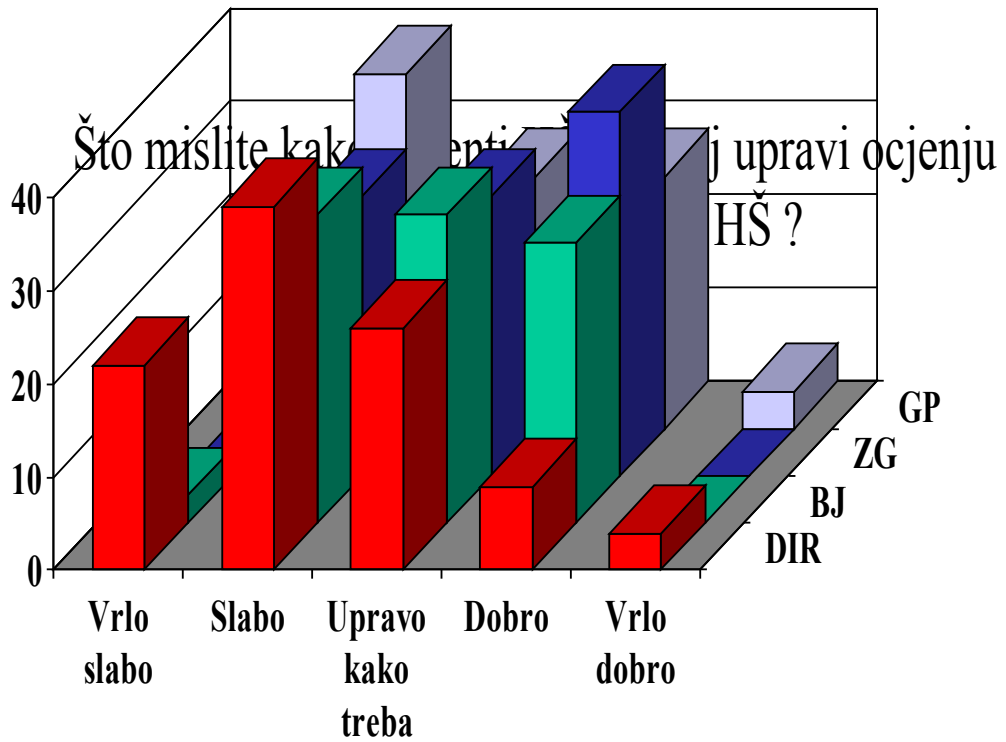
ZG = Zagreb

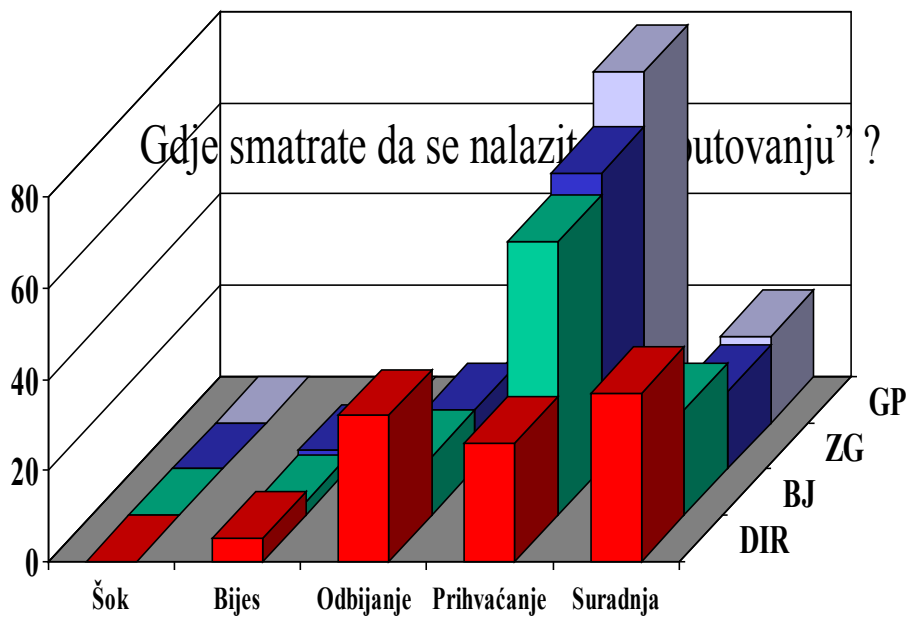
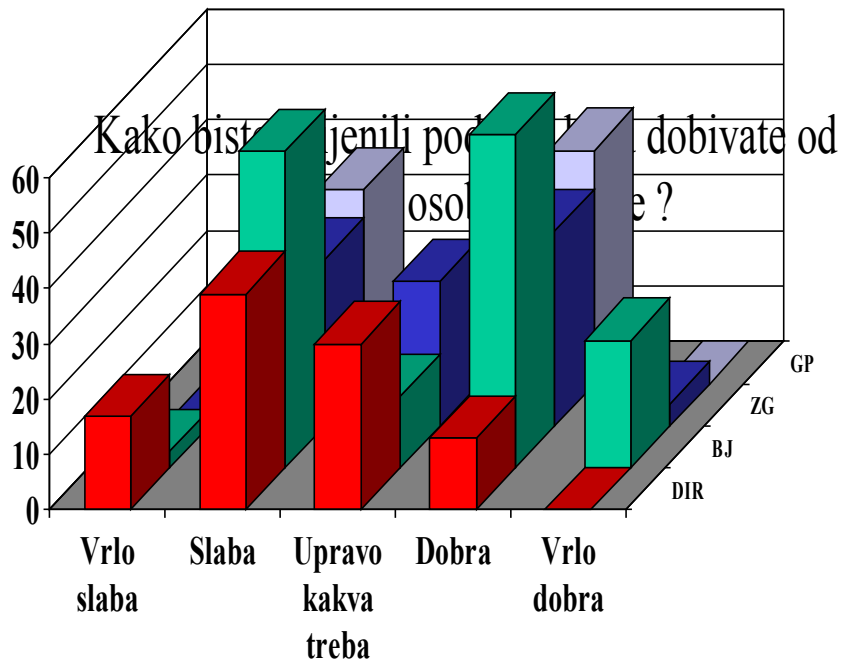
BJ = Bjelovar

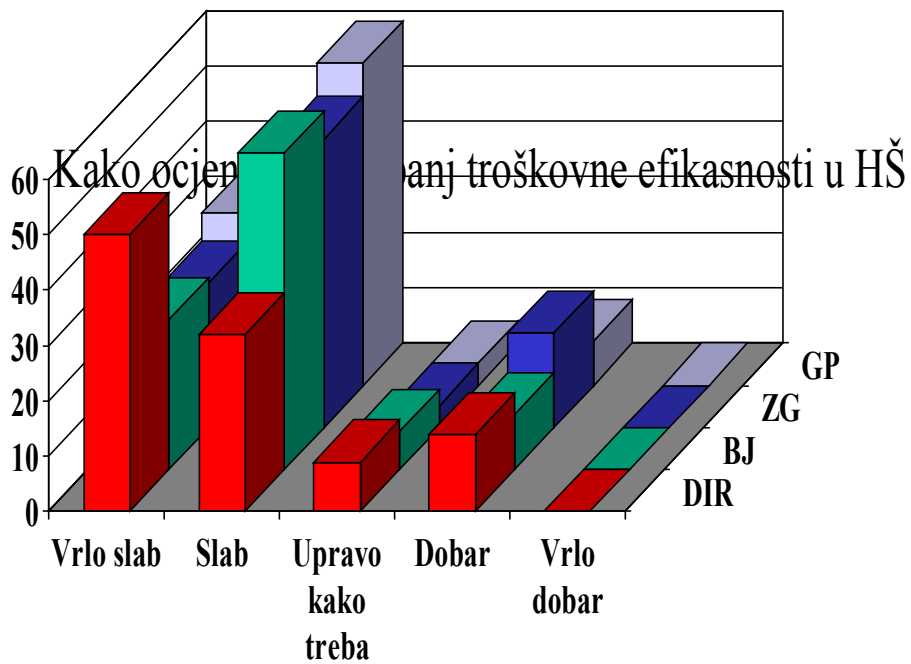
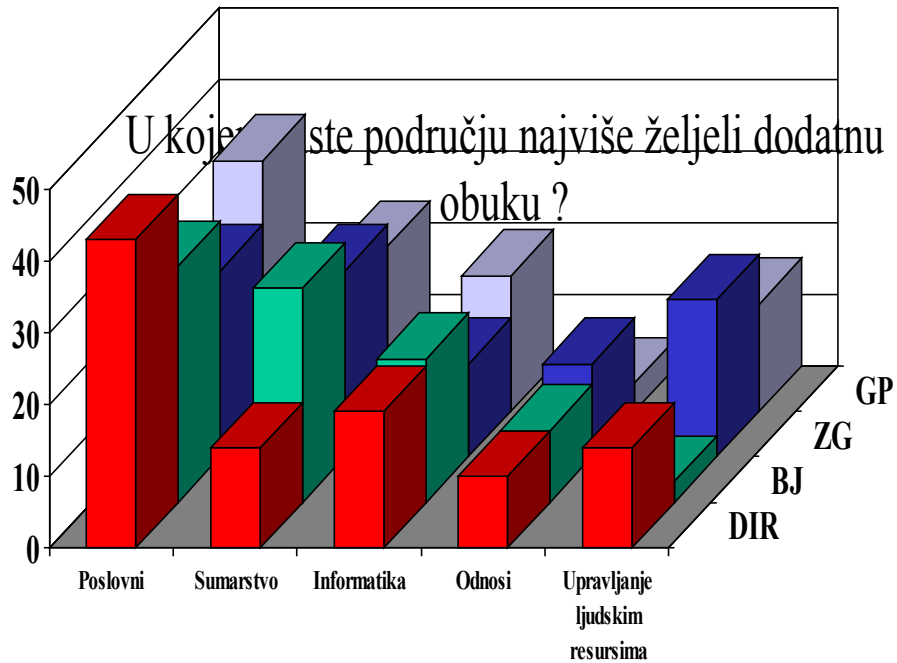
DIR = Direkcija













Prilog 15 Izvještaj radnog paketa: Pregled međunarodnog iskustva



Cilj

Cilj ovog radnog paketa jest da se vidi koje se pouke mogu izvući od zemalja koje su prošle proces restrukturiranja svojih državnih šumarskih institucija.

Analiza je obuhvatila sljedeće zemlje:

Irsku,
Latviju,
Austriju,
Mađarsku.

Irska

Opći pregled

1. siječnja 1989. godine je vrlo važan datum za povijest šumarstva u Irskoj. Prije toga, šume u vlasništvu države bile su pod upravom državne javne službe. Dok je funkcija gospodarenja ostala unutar jedne centralne jedinice – pod nazivom Šumarska služba – stvarni položaj jedinice mijenjao se je između različitih ministarstava i bio je pod kontrolom niza različitih ministara. Na primjer, u vrijeme njegovog osnivanja kao komercijalnog poduzeća gospodarenje državnih šuma bilo je u nadležnosti Ministra za energetiku.

1. siječnja 1989. gospodarenje državnim šumama odvojeno je od kontrole centralnih javnih službi i prenjeto je na potpuno komercijalno poduzeće u državnom vlasništvu. Poduzeće je dobilo ime Coillte Teoranta.

Od svog početka poduzeće je napredovalo od gubitaškog položaja do trajno profitabilnog komercijalnog poduzeća u razvoju.

Pokazatelji uspješnosti poduzeća

Mjerilo	2000
Dobit	20,12 mil.
Akumulirana dobit	104 mil.
Prihod	97 mil.
Nedrvni prihod	31 mil.
Neto vrijednost imovine	1 000 mil.

Zakonodavstvo

Zakonodavstvo koje ozakonjuje novo poduzeće – pod nazivom Zakon o šumarstvu 1988 – donio je Irski Parlament krajem 1988. god. i stupio je na snagu 1. siječnja 1989.

Ovo zakonodavstvo je utvrdilo glavne ciljeve poduzeća:



- a) vođenje poslova šumarstva i srodnih aktivnosti na komercijalnoj osnovi u skladu s učinkovitim metodama uzgoja šuma;
- b) osnivanje i vođenje šumske industrije;
- c) sudjelovanje s drugima u šumarstvu i srodnim aktivnostima u skladu s ciljevima, kreiranim za jačanje djelotvornog i profitabilnog rada poduzeća i korištenje i upravljanje resursima koji su mu na raspolaganju na način koji je u skladu s gore navedenim ciljevima.

Zakon je također izložio glavne dužnosti novog poduzeća. To su bile:

- a) Vođenje vlastitih poslova na način da osigura da su prihodi poduzeća dovoljni da se:
 - podmire svi troškovi koji su propisno obračunati na prihodnom računu;
 - proizvede razumni dio potreba za kapitalom;
 - plati kapital i otplate obveze po preuzetim zajmovima.
- b) Vođenje vlastitog poslovanja na troškovno učinkovit i djelotvoran način,
- c) Posvetiti dužnu pažnju posljedicama koje njegovi radovi mogu imati na okoliš i ostale prirodne ljepote i atrakcije,
- d) Konzultirati Službu za baštinu, u vezi prostornog planiranja na područjima od znanstvenog interesa.

Da rezimiramo, točka od bitne važnosti koju je sadržavalo važeće zakonodavstvo bila je da je Coillte bilo osnovano kao privatno društvo s ograničenom odgovornošću koje se bavi šumarstvom i srodnim djelatnostima na **potpuno komercijalnoj** osnovi.

Vlasništvo imovine

Gotovo sva imovina kojom je ranije gospodarila Šumarska služba prenijeta je na novo poduzeće. Ona imovina koja nije bila prenesena obuhvaćala je mali broj osoblja (koje je ostalo unutar vrlo smanjene sekcije Šumarske službe unutar matičnog Ministarstva) kao i neka područja nacionalnih parkova i vrlo zaštićenih zemljišta.

1988. godine Sekcija za razvoj pri Šumarskoj službi služeći se metodom diskontiranog novčanog tijeka izvršila je vrednovanje šumske državne imovine. Ova valorizacija se mora koristiti kao osnovica za vrednovanje imovine koja je bila prenesena na novo poduzeće.

Sažeti prikaz glavne prenesene imovine je kako slijedi:

- Šumska imovina koja obuhvaća 348 000 hektara (uglavnom plantaže četinjača)
- 13 800 hektara zemlje neobraslog proizvodnog zemljišta
- 33 350 hektara neobraslog neproizvodnog zemljišta (vrhovi planina, tresetišta i vodocrpilišta)
 - Zgrade u kojima se nalaze stanovi šumara, lokalni uredi, kompleks rekreacijskih kućica u kampu i niz druge imovine
 - 2 (male do srednje) pilane
 - 7 mehaničkih radionica – koje obuhvaćaju 3 glavne radionice i 4 pokretne radionice



- Strojni park koji sadrži: - strojni park za iskorištavanje, izgradnju cesta, strojeve za rasadnike, transport i mehanizacija za pripremu i obradu tla.
- 14 rasadnika s ukupnom proizvodnom površinom od 371 hektar
- 12 šumskih parkova
- 2 centra za obuku - 1 novoizgrađeni centar i 1 koji se nalazi na popisu nacionalnih spomenika.

Prema tome da rezimiramo, poduzeće je posjedovalo svu imovinu koja je bila prenesena (šume, zgrade, zemljište, itd.). Međutim, vlasništvo poduzeća potpadalo je pod državu; s tim da su jedini dioničari bili Ministar za morske i prirodne resurse i Ministar financija.

Organizacijska struktura

Od svog osnivanja organizacijska struktura Coillte prolazila je kroz niz faza promjene koje se mogu odvojeno analizirati, ali ih se mora promatrati i kao dio sveopće integrirane strategije za unapređenje organizacije koje traje sve do današnjeg dana.

Prva inicijativa promjene - Prva radnja koja je bila poduzeta bilo je postavljanje *Privremene poslovdne strukture*. To je zamijenilo vertikalnu hijerarhijsku strukturu koja je bila operativna u okviru javne službe. Ova privremena struktura je organizirala poduzeće na komercijalnijoj liniji uz osnivanje poslovnih jedinica kao što su rasadnici, uzgoj božićnih drvca, građevinarstvo, itd. To je zapravo bilo čuvanje pozicije u očekivanju temeljitog razgovora i diskusije, ali odlučujuće je da je nova struktura poslužila kao važan signal osoblju da su potrebne radikalne mjere da bi poduzeće postiglo komercijalni uspjeh.

Prilikom lansiranja svoje prve inicijative poduzeće je donijelo odluku o pet temeljnih načela:

- Uklanjanje "dualne strukture" (vidi dolje)
- Mali tim od troje ljudi dobio je zadatak i odgovornost za provođenje inicijative poduzeća
- Postavljen je određen vremenski rok (koji je predstavljao izazov, ali je bio realan)
- Sindikati su morali biti potpuno angažirani i obaviješteni
- Sindikate je valjalo uzeti kao partnere u rješavanju zajedničkog problema.

U vrijeme ovih osnivanja radna snaga poduzeća bila je podijeljena na dvije odvojene radne skupine – *Proizvodna i neproizvodna radna snaga*. Dok ova odvojenost radne snage ostaje operativna i danas, desilo se niz situacija i promjena u smislu konsolidacije razreda i pojave novih razreda.

Proizvodna radna snaga se sastoji od šumarskih radnika koji su prvenstveno angažirani na šumskim radovima. *Neproizvodna radna snaga*, s druge strane, obuhvaća tehničko/stručno i administrativno osoblje. Administrativno osoblje je snosilo odgovornost za formuliranje sveukupne politike i kontrolu proračuna. Tehničko/stručna struja, s druge strane, bila je savjetodavna i nije imala nikakvu stvarnu izvršnu funkciju.



Brzo se uvidjelo da je ova "dualna struktura" neprikladna za komercijalno poslovanje i njeno uklanjanje je postalo neposredni prioritet za poduzeće. Jednostavno za Coillte nije bilo nijedne druge opcije. Odmah su započeti pregovori sa sindikatima na koje se je to odnosilo i početkom 1990. godine zaključen je sporazum. Ovaj sporazum je imao za posljedicu uklanjanje "dualne strukture" i pojavu jedinstvene potpuno integrirane poslovodno/administrativne strukture koja je bila sastavljena od 4 razine (razina 1 bila je najviša). Sporazum je također predvidio povećanje veličine šume na 3 000 hektara – čime se broj šuma i šumarija smanjio gotovo za polovicu. Od sada se moralo natjecati za sve povoljne prilike za napredovanje i sva imenovanja su bila na temelju zasluga, a ne duljine staža.

Druga inicijativa promjene- Struktura koja je proizašla iz ugovora od 1990. godine ostala je manje više nepromijenjena do 1996/1997. To je neizbježno stvorilo osjećaj samozadovoljstva i spokojnosti kod osoblja da je nestala potreba za promjenom i da neće više biti potrebne nikakve promjene. Krajem 1995. donijeta je odluka da se započne s pokretanjem Pregleda stanja poslovnog procesa na razini cijelog poduzeća. Ova velika inicijativa angažirala je sve neproizvodno osoblje i promatrala je sve radne aktivnosti s gledišta procesa u cilju unapređivanja opće razine učinkovitosti s većim naglaskom na timski rad i suradnju.

Po završetku ovog pregleda postavljena je nova struktura u toku 1997. To je reorganiziralo poduzeće na tri sektora:

- Coillte Forest - Glavna djelatnost
- Coillte Enterprises - Nove povoljne poslovne mogućnosti
- Pridružena poduzeća i kćeri- ostala poduzeća (Coillte Consult.)

Smanjena korporacijska direkcija podržavala je i zastupala ova tri sektora.

Cilj ove nove strukture bio je da osigura bolje koncentriranu i komercijalnu organizaciju s jasnije definiranim poslovnim sustavima.

Inicijativa za treću promjenu – 1997. godine trg. društvo je donijelo stratešku odluku da se odmakne od tradicionalnog geografskog gospodarenja šumama prema više poslovno orijentiranom timsko-procesnom pristupu. U tom pogledu utvrđeno je niz prednosti:

- Ravnomjernija distribucija količine posla
- Veća osobna sloboda i kontrola rada
- Poboljšanje kvalitete rada i troškovne učinkovitosti
- Poboljšanje u vođenju brige o kupcu i usluzi
- Stvaranje čvrste baze za kontinuirano unapređivanje metoda rada.

Odlučeno je da se glavna djelatnost poduzeća organizira preko šest primarnih procesa:

- Kupovina zemljišta i podizanje šuma
- Upravljanje drvnim resursima
- Prodaja i proizvodnja drva
- Gospodarenje šumama
- Građevinarstvo i tehničke usluge i
- Financije i uprava.



Otada su ovi procesi dalje pročišćeni na 3 Procesa kojima se upravlja na razini države:

- Podizanje šuma (Tim 1)
- Drvni resursi (Tim 2)
- Proizvodnja i prodaja drva (Tim 3).

Smanjenom broju regija (uprava) – ukupno 4 – ostaje u nadležnosti gospodarenje i uređivanje šuma.

Osoblje

Broj osoblja

Coillte je od javne službe ukupno naslijedilo 2 600 zaposlenih.

1 820	Šumski radnici
440	Šumarsko osoblje
140	Stručno osoblje
170	Administrativno osoblje

Od samog početka je bilo jasno da novo komercijalno poduzeće ne može održavati ovu razinu broja osoblja. Odlučeno je da se brojevi moraju bitno smanjiti. Upotrijebljene metode bile bi kombinacija stalnog promjenjivog i zahtjevnijeg posla usporedo s nizom programa za prijevremeno umirovljenje/otpremnine za višak radnika. Ovi programi su provedeni zajednički i upotpunjeni su različitim inicijativama za organizacijsko restrukturiranje i druge promjene.

Programi za smanjenje osoblja bili su uspješni s današnjim brojem osoblja na povijesno najnižoj razini od 1 100 (550 proizvodnog i 550 neproizvodnog osoblja) bez obzira na to što je bilo zapošljavanja dodatnog osoblja u međurazdoblju.

Pokazalo se je da je naročito problema stvaralo smanjivanje broja neproizvodnog osoblja. Kao posljedica toga primijenjen je novi program po kojem je bilo moguće angažirati postojeće osoblje na osnovi ugovora na određeno vrijeme do najviše pet godina. To se pokazalo privlačnom opcijom za odlazak velikog broja osoblja koje je to vidjelo kao način da napuste poduzeće, ali da ne prekinu potpuno sa svojom profesijom ili kolegama.

Nedostatak komercijalnog stručnog znanja

Prelaskom poslovanja svijet poduzeće je moralo izvršiti značajno ulaganje u obuku i usavršavanje osoblja.

Za rješavanje ovog nedostatka poduzeće je u zajednici s Irskim institutom za menadžment razradilo modularni program za razvoj menadžmenta. Cilj je bio da se:

- pomogne sudionicima da prepoznaju promjene u ponašanju i vještini međuljudskog komuniciranja koje su potrebne za upravljanje s osobljem u vrijeme odvijanja intenzivnih i radikalnih promjena;



- shvate ključne promjene u ocjenjivanju financijske uspješnosti te posljedice i implikacije njihovih menadžerskih odluka;
- shvate ključni problemi s kojima se suočava poduzeće, važnost i potreba strateškog plana i osobna odgovornost svake osobe za provođenje ovog plana;
- utvrdi veličina marketinškog izazova koji stoji pred poduzećem i uloga svake pojedinačne osobe u suočavanju s tim izazovom.

Poduzeće se također obvezalo da će dati neprekidnu podršku (financijsku i drugu) inicijativama za osobno usavršavanje koje budu pokrenute od zaposlenog osoblja koje će dodatno povećati stručno znanje i sposobnosti.

Nedavno je poduzeće, u zajednici s nizom obrazovnih ustanova za treće razine, razradilo niz šumarskih kolegija na diplomskoj i magistarskoj razini. Odabirom za ove kolegije se pažljivo rukovodi i to je sastavni dio programa osobnog razvoja zaposlenika.

Pored toga, poduzeće je angažiralo i ograničeni broj stručnih ljudi (financijski računovođe, poslovni analitičari) koji su bili ključni u smislu komercijalnog razvoja. Istovremeno politika poduzeća je bila da "uzgoji svoje vlastito stručno znanje". Za ovu politiku su karakteristične inicijative kao što je program poduzeća za računovođe pripravnike kroz koji je velik broj odgovarajućih zaposlenika bio pripreman i osposobljen za potpuno kvalificirane računovođe.

Proizvodno osoblje (šumarski radnici)

Od 1957. godine u primjeni je program stimulativnih nagrada za proizvodne radnike u javnoj službi. Ovo zastarjelo plaćanje preneseno je na Coillte kao dio radničkih uvjeta.

Vrlo brzo je postalo jasno da se ovaj sustav mora preraditi u moderniji sustav plaćanja vezano za učinak i usporedivo s tarifama koje obično plaćaju privatnici. U tom pogledu cilj je bio stvoriti stalnu jezgru od efikasnih, fleksibilnih i pokretljivih radnika s tim da glavni dio posla izvode visokokvalitetni, stručni, samostalni privatni poduzetnici.

Nakon vrlo intenzivnih pregovora zaključen je ugovor koji je omogućio i pojednostavnio sljedeće:

- Uvođenje programa plaćanja po učinku
- Ugovaranje tarifa za kompletan niz šumskih radova
- Utvrđivanje tarifa uzevši kao osnovicu tarife privatnika
- Nema plafona na zaradu i
- Fleksibilnost radnika što se tiče sati prisustva.

Kao posljedica slijeda programa otpremnina za dobrovoljni višak radne snage proizvodna radna snaga je sada na razini ciljane stalne jezgre. Osim toga proizvodnost se po radniku povećao za 40 % naročito na području sječe i transporta. Prosječne zarade su porasle za 16 % i poboljšala se je učinkovitost stalne jezgre i kvaliteta rada općenito.



S obzirom na veće oslanjanje na poduzetnike, poduzeće je uzelo veću proaktivnu ulogu u razvoju ključnih poduzetnika. Posljedica toga je da sada raspolaže sa stalnom jezgrom poštivovnih poduzetnika koji su se obvezali Coillte-u.

Komercijalno financijsko računovodstvo

Sustav računovodstva u javnoj službi nije bio kompatibilan sa zahtjevima komercijalnog poduzeća. Zato je bio potreban potpuno novi sustav izvještavanja o financijskom stanju poduzeća.

Razvoj takvog sustava je zato bio od neposredne važnosti za novo poduzeće. Provođenje onog što je bilo potrebno omogućilo je lakšu izradu ovog sustava financijskog izvještavanja.

Poslovno planiranje

Zahtjevi novog poslovnog okruženja zajedno s komercijalnim ovlaštenjem koje je dobilo poduzeće, značilo je da se mora razraditi sustavni pristup planiranja. To je značilo napuštanje klasičnog pristupa šumarskog planiranja i okrenuti se onom koji je više poslovno orijentiran.

Poslovno planiranje i proračunska kontrola idu ruku pod ruku u komercijalnom poduzeću – pošto su proračuni samo planovi izraženi u financijskim terminima.

Osnovana su mjesta troška i profita na razini cijelog poduzeća i svaki menadžer snosi odgovornost za postizanje ciljeva poslovnog plana dok istovremeno mora osigurati da se učinkovito gospodari s proračunom.

Odlučeno je da proces korporacijskog planiranja mora biti sustav "od vrha na dolje odozdo prema gore" koji stvara petogodišnji plan poduzeća. Poslovne planove i proračune za svaku godinu pripremaju i podnose nositelji proračuna. Nakon razgovora i dogovora s poslovođstvom ovi planovi i proračuni se unose u plan poduzeća. Plan poduzeća se podnosi Odboru i vlasniku na razmatranje i odobrenje.

Praćenje i uspoređivanje uspješnosti naspram dogovorenom planu postiže se putem mjesečnih izvještaja nositelja proračuna, koji se šalje svim menadžerima u poduzeću.

Najnovije dostignuće na području ljudskih resursa je kompetencija na temelju sustava uspješnosti menadžmenta. Cilj toga je da se još više uskladi proces poslovnog planiranja tako da osobni radni planovi i zadaci budu u cijelosti integrirani i da su u skladu sa ciljevima i svrhama poduzeća.

Informatička tehnologija

Početna linija za poduzeće bila je da je imala neučinkovit i zastarjeli informatički sustav. Pokazalo se da su podaci koje je sustav proizvodio bili nepouzdana te da su prema tome odluke koje su se temeljile na ovim podacima bile u najbolju ruku nelogične, a u najgorem slučaju pogrešne.



Djelotvoran informatički sustav postao je imperativ za poduzeće. Svrha sustava bi bila da pruža integrirani sustav poslovnih informacija koje će poduzeće od odsjeka javne službe pretvoriti u komercijalno šumarsko poduzeće.

Ukratko uzevši strategija je bila:

- Podaci se unose samo jedanput
- Zajednički podaci su na raspolaganju prema potrebi
- Podaci se obrađuju što je moguće bliže izvoru
- Samo je jedna konačna verzija podataka
- Centralna kompjuterska obrada dostupna preko terminala i
- Optimalni broj oblika unosa podataka.

Jedini sustav javne službe za koji je bila preporuka da se zadrži, bio je Geografski Informatički Sustav (GIS).

Primjena novog sustava bila je u fazama i vezana za sveukupni razvoj poduzeća. Do kraja 1990. godine postavljeni su sustavi za financijske izvještaje i sustav za planiranje rada. 1991. provedeni su moduli za evidenciju radne uspješnosti i knjiženje zajedno s drvnom zalihom.

Informatički sustavi su bili od centralne važnosti za podršku glavne reorganizacije poduzeća. Posljedica toga jest da je sustav danas sastavni dio svakodnevnog radnog života gotovo svog osoblja Coillte. Rezultat toga jest da je igrao važnu ulogu u preoblikovanju radnih metoda i redefiniranju skupnih vještina pojedinačnih zaposlenika.

Strateške poslovne jedinice

Značajan i rastući segment prihoda Coillte dolazi sada iz drugih područja, a ne iz prodaje drva. Ovi izvori prihoda nastali su iz niza strateških poslovnih jedinica (SBU/SPJ) osnovanih na osnovu imovine i stručne sposobnosti osoblja u šumarstvu i srodnim poduzećima.

Početni cilj je bio stvaranje prihoda korištenjem resursa zaposlenog osoblja, neutraliziranjem cikličkog trenda cijena drva i doprinoseći općim troškovima poduzeća.

Mnoga od ovih poduzeća u povojima su sada i sama prerasla u rentabilna poduzeća i danas se smatra da su više od sporednih područja.

Ključne SPJ (SBU) su kako slijedi:

- Rasadnici
- Farme božićnih drvaca
- Drvni proizvodi
- Njega stabala
- Usluge pejzažnog uređenja
- Turizam i rekreacija
- Razvoj zemljišnih potencijala
- Građevinske i usluge zaštite okoliša
- Vanjska obuka i usluge sigurnosti.



Prihod od nedravnih izvora porastao je od osnovne vrijednosti od 2,8 mil. u 1989. na 31 mil. u 2000. godini.

Organizacijska kultura

Kod prijelaza iz javne službe u komercijalni svijet, Coillte je imala jasnu prednost; gotovo sve osoblje je bilo potpuno za podršku promjene.

Ova prednost je priznata i na njoj se je gradilo u početnoj fazi. Na osnovi toga je donijeta strateška odluka da se što je više moguće osoblje angažira za stvaranje klime u poduzeću u kojem se stalno odvijala promjena i kontinuirano unapređivanje je postalo trajna stvarnost života na radu. Drugim riječima poduzeće je poticalo osoblje da preuzme vlasništvo i osobnu odgovornost za pokretanje potrebnih promjena.

U prvim danima poduzeća sastavljena je mala Radna grupa od prijašnjih tehničkih i administrativnih kategorija i dobila je ovlaštenje za početak i lakše provođenje promjena unutar Coillte.

Pristup koji je primijenila Radna grupa bio je onaj po metodama analize vrijednosti resursa i ključ uspjeha za njene radove bilo je angažiranost osoblja na svim razinama (uključujući radnike). Radna grupa je organizirala niz radionica po cijelom poduzeću na kojima su se imale stvarati ideje kako sniziti troškove za najmanje 25 %, a istovremeno povisiti prihode.

Obuka je povjerena voditeljima radionica i vrlo se pažljivo upravljalo sa sudjelovanjem na sastancima. Jedina tema koja nije bila za diskusiju bila je "organizacijska struktura". Ideje koje su dolazile sa sastanaka bile su klasificirane po svom značenju i potencijalu. Ideje koje su bile klasificirane u najvišu kategoriju prosljeđene su nadležnim menadžerima u cilju provedbe. Postignuta je ukupna ušteda troškova od 27 %.

Nastavljajući se na Radnu grupu poduzeće je uvelo postupak Stalnog unapređivanja kvalitete (CQI) 1992. godine. Svrha ovog postupka bila je da poduzeće razvija kao poduzeće usmjereno na korisnika i da poboljša pružanje proizvoda i usluga kroz angažman sveukupnog osoblja.

Poduzeće je mnogo investiralo u obuku i podršku timova za unapređivanje kvalitete i velik broj projekata za unapređivanje kvalitete na područjima kao što su operativno planiranje, manipulacija biljkama i izgradnja cesta.

Kao prirodni slijed iz "CQI" procesa poduzeće je uvelo Pregled poslovnog procesa (BPR/PPR) krajem 1995. Ovaj model usko prati model koji je upotrijebljen za inicijativu Radne grupe, ali na više poslovno usmjeren način. Izravna posljedica rezultata "BPR/PPR" jest da poduzeće sada redefinira svoje poslovne procese na temelju utvrđenih činjenica i preporuka.



LATVIJA

Opći pregled

Od ponovno stečene samostalnosti u kolovozu 1991. godine latvijski šumarski i sektor drvne industrije prošli su drastičan razvoj. U usporedbi s ostalim zemljama u Europi s ekonomijama u tranziciji sektor ima izvanrednu važnost za privredu zemlje. U 1999. godini oblogovina i drveni proizvodi činili su 38 % od ukupne vrijednosti izvoza Latvije (u 2000. godini preko 40 %) ili jednako 746 milijuna USD. Tako da šumarski sektor ima vodeći položaj u gospodarstvu zemlje i to je jedini dio koji ima jasno pozitivan izvoznouvozni saldo. Važno je da se udio gotovih proizvoda (piljene građe, šperploče, daske i namještaj) postupno povećava. Premda izvoz celuloznog drva, osobito breze – još uvijek igra značajnu ulogu.

S udjelom u proračunskom prihodu od oko 15 % i gotovo 120 000 stvorenih radnih mjesta, šumarski sektor pokriva 12–16 % nacionalnog proizvoda Latvije.

Do sada se mogu utvrditi sljedeći kameni temeljci razvoja:

- Uspješan k cilju usmjeren i stalni institucionalni razvojni proces sektora koji uglavnom financiraju različiti donatori od 1993. godine, tj.:
 - "Glavni plan za šumarski sektor Latvije" i "Projekt šumarske politike" (BITS, Švedska 1993-95);
 - Latvijsko-njemački projekt šumarstva (GTZ, Njemačka 1993-99);
 - Preliminarna studija o izvedivosti za neizgrađenu tvornicu celuloze (Sida, Švedska 1995-96);
 - Proces identifikacije šumarske politike (interni 1996-98);
 - "Jačanje institucionalne sposobnosti Latvijske Uprave šuma (FAO 1998-1999);
 - dva EU Phare projekta za razvoj privatnog šumarstva (1996-97 i 1998-2000).
- Jasna politička volja za privatizacijom drvne industrija i šumskih radova (1994-95).
- Proces zemljišne reforme, koji je nakon usporenog početka gotovo završen. Povrat šumskog zemljišta rezultirao je time da je oko 45 % latvijskih šuma raspoređeno na 120 000 šumskih posjeda u privatnom vlasništvu.
- Dobro iskorištene izvozne mogućnosti naročito za celulozno drvo u nordijske zemlje.
- Znatan rast pilanskih kapaciteta i izvoza rezane građe. Najvažnije tržište je Velika Britanija.
- Moderna šumarska politika – razvijena u otvorenom procesu širom zemlje uključujući zainteresirane strane – odobrena od Vijeća ministara u travnju 1998. kao osnovica za budući institucionalni razvoj.
- Državne šumarske funkcije su od siječnja 2000. godine podijeljene na institucije s različitim odgovornostima:



- upravljanje šumarskog sektora u nadležnosti Odsjeka za šumarstvo u Ministarstvu poljoprivrede i Državne šumarske Službe,
- gospodarenje državnim šumama je zadatak državnog dioničkog društva Latvijas Valsts Mezi (LVM), Latvijske državne šume.

Organizacijska struktura

Nakon raspuštanja zajedničkog ministarstva za šumarstvo i drvnu industriju, Ministarstvo gospodarstva je do 1993. godine bilo nadležno za šumarska pitanja. Od te godine odgovornosti su u nadležnosti Ministarstva poljoprivrede. Funkcija Ministra šumarstva pri Ministarstvu poljoprivrede, postojao je sve do sredine 90-tih. Iako su tu i tamo u toku zadnjih 10 godina predstavnici šumarstva i interesnih skupina drvne industrije postavili zahtjev za odvojenim Ministarstvom šumarstva - vezano za ključnu važnost sektora za gospodarstvo Latvije – ništa se nije promijenilo. Jedna vlada je krajem 90-tih ponovno imenovala Ministra za šumarstvo.

Od 1993. postoji vrlo mali odsjek za šumarstvo (uključujući nekoliko osoba koje se bave pitanjima drvne industrije) u Ministarstvu i odvojena Državna šumarska služba (VMD) koji su odgovorni Odsjeku za šumarstvo, koji ispunjava dvostruku državnu ulogu. kao državni upravitelj šuma i kao regulativno i nadzorno tijelo. Formalno VMD ne bi smjela obavljati nikakve poslovne aktivnosti za državu, ali to kao državni upravitelj šuma mora učiniti. Postupno raste razumijevanje potrebe za promjenom. Objašnjenje za ovaj razvoj može se naći u prezentiranom općem pregledu gore. Naročito je sve veća gospodarska važnost sektora za zemlju bila pokretačka sila, ali su isto tako međunarodni projekti za razvoj šumarstva i novi proces pristupa EU dali ključne inpute za razvoj promjene. Mora se naglasiti, da je vodstvo državnog šumskog sektora pažljivo analiziralo situaciju i bilo je otvoreno za sugestije koje bi zemlji omogućile bolje iskorištenje šumskog potencijala i prilika za promjenu.

Proces interne šumarske politike od 1996-98. (šumarska politika usvojena u Kabinetu ministara u travnju 1998) dao je polazne vrijednosti za institucionalni razvoj državnih šuma, kad je utvrđena dvostruka uloga države u javnom sektoru kao i u privatnom sektoru. Uz financijsku podršku FAO-a i u procesu na razini zemlje koji uključuje zainteresirane strane razrađen je novi državni institucionalni sastav (1998- 99) u kojem su nastale tri državne institucije. Politika ili regulativne funkcije trebale su biti povjerene Šumarskom odsjeku pri Ministarstvu poljoprivrede pod vodstvom Zamjenika državnog tajnika za šumarska pitanja. Sekcija se sastoji od dva odsjeka (Šumarska politika i strategija, te Šumski resursi i ekonomika šuma).

Prijašnja Državna šumarska služba (VMD) potpuno je reorganizirana kako bi zadovoljila izričite zahtjeve za izvođenje državnog nadzora i dijela funkcije podrške u sektoru, te tako stavlja naglasak na provedbu zakona i dodatnih šumarskih aktivnosti kao i na praćenje šuma i statistiku.

Organizacija na terenu je usklađena sa 35 šumarija na 26 regionalnih šumskih revira kako bi odgovarala administrativnoj regionalnoj (rajoni) podjeli zemlje. Pored toga osnovana je Stanica za šumarska istraživanja za upravljanje i razvijanje šumskih istraživačkih područja i primjernih šuma (Mezole) i da bude nadležna za funkcije



šumskog reproduktivnog sadnog materijala. Terensko osoblje u šumarijama i šumskim revirima je obučeno za bolje ispunje očekivanja službe podrške koja dolazi od privatnog šumarskog sektora u nastajanju.

Šumarski odsjek kao i Državna šumarska služba se u cijelosti financiraju iz državnog proračuna.

Gospodarenje državnim šumama je preneseno na novo osnovanu državno dioničko društvo Latvijas valsts meži (LVM – Državne šume Latvije). Jedinu osnivač i dioničar LVM je država. Vlasnik državnih dionica LVM-a je Ministarstvo poljoprivrede. LVM je pravna osoba sa samostalnom bilancom, međutim, sva nepokretna imovina pripada državi. LVM ima centralni administrativni ured i 10 regionalnih struktura, 8 regionalnih šumarskih sektora, jedan turistički i poslovni centar i jedan pogon za proizvodnju sjemena i biljaka. Poduzeće upravlja s 1,4 milijuna ha državnog šumskog zemljišta. Sadašnja etat iznosi 4 milijuna m³ drva. Upravljanje poduzećem vrši se preko Generalne skupštine i Nadzornog odbora (ili Vijeća). Menedžment poduzeća je u nadležnosti Nadzornog odbora koji se sastoji od pet direktora, od kojih je jedan Predsjednik poduzeća. Članove odbora postavlja dioničar.

Interesne skupine sektora koje zastupaju pojedinačni veći ili specifični akteri i trgovačka udruženja čine Šumarski savjetodavni odbor, koji može dati savjet po pitanjima šumarskog sektora Ministru poljoprivrede.

Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog planiranja gospodari s 2 % šumskog zemljišta zemlje ili 50 000 ha u obliku prirodnih rezervata i nacionalnih parkova. Šume Državne šumarske službe za znanstvene potrebe pokrivaju 1 % od šumskog zemljišta, a udio LVM je 47 %.

Zakonodavstvo

Kao posljedica procesa institucionalnog restrukturiranja državnih šuma Parlament je donio "Zakon o državnoj šumarskoj službi" i dozvolio je da novi sastav započne s radom od 1. siječnja 2000. Povelju o LVM odobrilo je Ministarstvo poljoprivrede u jeseni 1999.

Istovremeno je započela revizija Šumarskog zakona od 1994. (prva revizija nakon stečene nezavisnosti u 1991.). Rad je proveden na razini cijele zemlje uz angažiranje zainteresiranih strana. Revidirani Zakon o šumama stupio je na snagu na proljeće 2000. Manje je detaljan nego prijašnji, koji je još uvijek sadržavao elemente koji su bili uobičajeni za zemlju koja je bila u sklopu bivše sovjetske države.

Odjel za šumarsku politiku i strategiju u Šumarskom odsjeku dobio je u nadležnost da koordinira izradu novih propisa (11) koja će se odvijati uz novi Zakon o šumarstvu i potrebnu provedbu zakona. Prvi je objavljen u jesen 2000.

EU Phare projekt o institucionalnoj podršci za razvoj privatnih šuma sudjelovao je u usklađivanju latvijskog šumarskog zakonodavstva s odgovarajućim EU Direktivama (dio procesa pristupa EU).

U 2001. godini Latvija je započela rad na Nacionalnom šumarskom programu.



Novi Zakon o šumarstvu utvrđuje osnivanje Fonda za razvoj šumarstva. Državna šumarska služba će vjerojatno upravljati planiranim fondom. Savjetodavni odbor za šume izrazio je spremnost sektora da dade doprinos za fond.

Sljedeći dio ovog pregleda stanja istaknut će situaciju LVM-a.

Vlasništvo i financijska pitanja

Dioničko poduzeće LMV je u 100 %-tnom vlasništvu Ministarstva poljoprivrede. Dioničar imenuje svoja tri predstavnika na Generalnoj skupštini, koja bira Vijeće, koje se sastoji od 5 osoba, od kojih jednu predlaže Latvijsko savjetodavno vijeće za šume. Sadašnji članovi Vijeća su aktivni poslovni ljudi ili su iskusni stručnjaci šumarskog sektora.

LVM je korisnik šuma na državnom šumskom zemljištu u vlasništvu države, koju formalno predstavlja Ministarstvo financija. U preliminarnom radu na osnivanju LVM bilo je, međutim, predviđeno da se poduzeću dodijele vlasnička prava. Ova odluka je pomaknuta na kasniji, neutvrđeni datum. Za godinu 2000. Ministarstvo financija je zatražilo (bez izravnih pregovaranja o iznosu) da LVM plati 12,58 milijuna USD (što odgovara 45 % postignutog prometa) za korištenje prava. Plaćanja se moraju doznačivati na mjesečnoj osnovi neovisno o novčanom tijeku. Plaćanja u 2000. godini pokrivaju troškove Latvijske državne šumarske službe. Za 2001. godinu iznos je povećan na 13,29 milijuna USD. Vlasnik još nije zatražio da mu se plate dividende za njegove dionice. LVM je ovlašten za plaćanje zemljišnog poreza u ime vlasnika. Pored toga LVM plaća porez na profit (25 %) za ostvareni profit. Profit je u 2000. godini bio 0,508 milijuna USD. Iznos doprinosa na bruto plaće iznosi 33 %.

Rečeno je u Povelji za LVM, da "obavlja javne poslove sa zemljištem državnog šumskog fonda u ime Dioničara i kako je zakonom utvrđeno".

Predviđeno je da poduzeće obavlja aktivnosti koje se bave šumarstvom (u najširem smislu), usluge vezano za šumarstvo, turizam i rekreacijske aktivnosti, lov, izgradnja cesta, ali isto tako proizvodnju celuloze i papira kao i kupnju i prodaju vlastitih nekretnina i njihovo gospodarenje nekretnina novac ili na ugovornoj osnovi.

Početni fiksni kapital poduzeća je 1,000,000 LVL (što odgovara 1,700,000 USD).

Ljudski resursi

Sva radna mjesta za popunjavanje s potrebnom radnom snagom u novim i restrukturiranim državnim šumarskim institucijama, bila su otvorena objavljena za regrutiranje kadrova. Ona su stavljena na raspolaganje po redosljedu koji je davao prednost LVM kao prvom, Državnoj šumarskoj službi kao drugoj i Odsjeku za šume kao zadnjem. Svim prijašnjim državnim zaposlenicima je bilo jasno, da neće svi od njih naći zaposlenje u novoj strukturi. Nisu ponuđeni nikakvi specifični programi za otpremnine. Bilo je predviđanja, da bi drvnoindustrijski sektor koji se proširuje mogao prihvatiti nove zaposlenike.



Pet direktora LVM-ovog izvršnog odbora kao i regionalni upravitelji bili su jako traženi i ponuđeni su im vrlo konkurentni uvjeti. Općenito uzevši, zaposlenici LVM više zarađuju, ali isto tako moraju više raditi, nego državni službenici u šumarskoj administraciji. LVM ima ukupno oko 450 zaposlenika.

Sva tri tijela su provela - uz pomoć inozemnih konzultanata – program planiranja razvoja resursa na početku procesa rekonstrukcije.

Upravljanje promjenama

Pošto je formiranje LVM bilo sastavni dio institucionalnog procesa restrukturiranja, može se reći, da je promjena menedžmenta automatski tekla kao prirodni dio života poduzeća. Činjenica, da je voditelj tima za restrukturiranje imenovan za predsjednika poduzeća, bila je jasni signal od strane dioničara. Osim toga, glavni akteri na Latvijskom vrlo aktivnom tržištu drva postavili su izravne zahtjeve LVM-u, a društvo velika očekivanja u pogledu profitabilnosti. Tako da je vodstvo moralo učinkovito djelovati.

Poslovodstvo LVM posluje na jasnoj komercijalnoj osnovi, što je dovelo do dogovora o stalnom procesu promjene, čime se podrazumijeva neprekinuti pregled stanja organizacije poduzeća i poslovnih načela. Primjer ovog pristupa je pregled dugoročnih ugovora za prava korištenja. LVM za sada ne obavlja sječu, ona se ili obavlja prema dugoročnim ugovorima ili se na godišnjoj osnovi prodajom na panju (licitacije). Drugi primjer je formiranje novog poduzeća za proizvodnju sadnica i sjemena.

Kontinuirana promjena

Poduzeće se je od osnivanja obvezalo da će obavljati najvažnije inventure staništa na svim područjima predviđenim za dovršni sijek prema ugovoru s Državnom šumarskom službom kako bi moglo bolje udovoljiti zahtjevima o biološkoj raznolikosti u održivom šumarstvu.

LVM je započelo s FSC certifikacijom s ciljem da ima krajem 2002. godine ima provedenu certifikaciju za polovicu državnog šumskog zemljišta. Prvi certifikat je izdan u jesen 2001.

Projekt je započet s namjerom da se dobije jasno razumijevanje o promjeni vrijednosti dugotrajne imovine (poput zgrada, cesta i konstrukcije) u vlasništvu poduzeća i da se mogu procijeniti radovi LVM za povećanje vrijednosti šuma u vlasništvu države.

Sada poduzeće uvodi djelomičnu prodaju posječenih sortimenata na pomoćnom stovarištu angažiranjem šumskih poduzetnika za radove sječe kao sredstvo za povećanje vrijednosti prodanog drva.

U toku je izrada plana razvoja poduzeća, koji će utvrditi prioritete i ciljeve za LVM.

Država Latvija sudjeluje u, i djelomični je vlasnik (33 %) projektnog poduzeća "Baltic Pulp" (Baltička celuloza), koje planira potpuno novu tvornicu celuloze (kapaciteta 650 000 tona godišnje) za izgradnju u središnjem dijelu zemlje. Konačnu odluku o



mogućoj realizaciji divovske investicije donijet će tri partnera od kojih je sastavljen "Baltic Pulp" prije kraja 2002. godine. Inozemni investitori su postavili zahtjeve za garanciju dobave drva u obliku dugoročnih prava korištenja u LVM šumama i vlasništvo sadašnjeg državnog šumskog zemljišta. Vlada nije prihvatila ove zahtjeve, no ipak, sada se ozbiljno diskutira o dugoročnim garancijama za isporuke celuloznog drva koje dolaze iz LVM šuma i sigurno će znatno utjecati na tržišni položaj poduzeća.



Austrija

Opći pregled

Österreichische Bundesforste AG (ÖBF), Austrijsko državno šumarsko poduzeće izdvojeno je kao samostalna jedinica iz državnog ministarstva 1997. godine i osnovana je kao dioničko društvo za gospodarenje austrijskim državnim šumama. Državno šumsko zemljište iznosi 862 000 ha od čega je 520 000 ha pokriveno šumom. Državne šume pokrivaju 15 % ukupnog šumskog područja u Austriji.

Proizvodnja drva je u 2000. godini iznosila 75 milijuna m³.

Dobit prije oporezivanja bila je 377 milijuna austrijskih šilinga (26 milijuna €) u 1999. godini od gubitaka u 1996. u iznosu od 32 milijuna austrijskih šilinga (2,2 milijuna €).

Razlozi koji su pokrenuli promjenu iz jedinice unutar ministarstva nastali su sredinom 1990-tih i bili su reakcija na osnovno postavljeno pitanje - "kojim se poslom bavi ÖBF?" To je pitanje bilo potaknuto:

- promjenom u sveopćem poslovnom okruženju
- potrebom da se zaustave državne subvencije ÖBF-u
- zahtjevom vlade da osigura povrat svojeg ulaganja
- realizacijom koristi od prijelaza s uzgajivača drva u poduzeće za korištenje zemljišta
- identifikacijom mogućnosti za proširenje sporednih aktivnosti: turizam, prostorno planiranje, deponiji, odlagalište otpadnog materijala i vodoprivreda
- boljim iskorištenjem potencijala osoblja i poticanje poduzetništva
- ispunjavanjem pretpostavki za multifunkcionalno šumarstvo na održiv način
- da postanu jedno od vodećih šumarskih poduzeća u Europi

Austrija je krenula u njihovo ostvarivanje osnivanjem poduzeća koje ima slobodu da posluje samostalno i komercijalno unutar utvrđenih smjernica i granica.

Zakonodavstvo

Doneseno je novo zakonodavstvo da se omogući ÖBF-u da preuzme svoju novu funkciju i odgovornosti. Prije 1997. ÖBF je poslovalo prema složenom sustavu nacionalnog i internog zakonodavstva, koje je zajedno imalo preko 30 000 stranica teksta. Velik broj ovih zakona bio je preko sto godina star, nisu uvijek bili u skladu jedan s drugim, nisu bili prikladni i bili su restriktivni. To je bilo racionalizirano i prerađeno u točno usmjereni zakonodavni dokument od 100 stranica, koji je stupio na snagu prvog dana novog dioničkog društva.

ÖBF je osnovano kao dioničko društvo, u stopostotnom vlasništvu države. Njime upravlja Upravni odbor koji osigurava poslovno i financijsko stručno znanje i vođenje poduzeća. Država nema izravne kontrole nad poslovanjem ÖBF-a. Ona vrši svoju kontrolu imenovanjem članova upravnog odbora i kontrolom prodaje zemljišta.



Vlasništvo imovine

Država nije prenijela zemljište ili šumsku imovinu na ÖBF. To je ostalo pod izravnom kontrolom države. Glavni razlozi za tu odluku bili su da se spriječi rasprodaja šumskog zemljišta od strane ÖBF-a. Na to je djelomično utjecalo iskustvo Švedske gdje su veliki dijelovi državnog šumskog zemljišta bili privatizirani i završili su u stranom vlasništvu i tek su nedavno ponovno otkupljeni od države. To ne sprečava ÖBF da razvije poslovne mogućnosti iskorištavanjem zemljišta, ali odluku o prodaji zemljišta kontrolira vlada. Neprenašanje zemljišta ÖBF ne smatra zaprekom da bude komercijalno poduzeće. ÖBF osigurava dobit zadržavanjem 50 % od sveukupne dobiti prije oporezivanja, dok preostalih 50 % plaća lokalnoj vlasti (sustav komore) za korisnička prava za zemljište i drvo.

Država posjeduje 100 % dionica u ÖBF-u.

Upravljanje promjenama

ÖBF je uočio da je proces promjene koji je potreban za uspješnu pretvorbu definiran s 5 elemenata:

1. Politički angažman
2. Pritisak za promjenu
3. Jasna i zajednička vizija
4. Sposobnost za promjenu
5. Prvi koraci u akciji

Odlučilo je da su za postizanje toga potrebne radikalne promjene u strategiji, strukturi i korporacijskoj kulturi i da se sa svakim od toga mora upravljati.

Strateška pitanja:

Uzgajanje šuma:

održavanje zdravlja i kvalitete šuma i postajanje liderom u inovativnosti

Ekologija

istaknuti ekološki zdravo šumarstvo, preuzeti aktivnu odgovornost za društvo i unapređivati ÖBF-ovu ekološku kompetentnost.

Ekonomija:

osigurati dugoročnu konkurentnost i razgranati se u sporedne djelatnosti

Poslovni menadžment:

Postupno povećanje profitne uspješnosti s ciljanih 15 % dobiti u odnosu na prihod. Prijeći na menadžment prema ciljevima.

Strukturna pitanja:

Decentralizacija: prenašanje ovlaštenja i kontrole

Smanjeni broj osoblja: smanjeni slojevi menadžmenta

Pitanja korporacijske kulture:

Poduzetništvo: razvijanje odgovornosti i osjećaja dužnosti

Timski rad: razvijanje timskog rada i projektne kulture

Vodstvo: potreba za vodstvom

Tržišna orijentiranost: usmjereno na kupca



Kultura nagrađivanja: napredovanje prema zaslugi, plaća u odnosu na uspješnost

Ljudski resursi

Prije 1997. smatralo se je da su ljudski resursi neodgovarajući. Administrativni sustav se temeljio na napredovanju prema stažu, a ne zaslugi, uz istovremeno niz naknada za osoblje.

Razvoj nove strategije ljudskih resursa shvaćen je kao paralelni proces uz promjenu strukture organizacije. Ključni aspekti procesa promjene unutar ÖBF-a od 1997. godine što se tiče ljudskih resursa su:

- Napredovanje na temelju zasluga
- Uvođenje platnog sustava na temelju uspješnosti
- Planiranje karijere
- Prekvalifikacija i doškovanje osoblja

Financijsko planiranje

Usmjerenost na profit je osnovna pokretačka sila kod ÖBF-a. Za poticanje maksimiziranja profita država je utvrdila vrlo jednostavan scenarij prema kojem ÖBF plaća državi (preko sustava lokalne komore) 50 % dobiti prije oporezivanja, a ÖBF zadržava drugih 50 %. Ne plaćaju se nikakve dividende.

Usmjerenost na učinkovitost bila je središnji element financijskog planiranja. To je postignuto pomoću:

- naglog pada fiksnih troškova smanjenjem za polovicu osoblja direkcije i stvaranjem većih podjedinica s manje tehničkog i administrativnog osoblja
- snižavanja izravnih troškova jedinice usklađivanjem prema najboljoj međunarodnoj praksi
- osiguravanja transparentnosti troškova i beneficija
- unapređivanja učinkovitosti i produktivnosti kao srednjoročnih ciljeva pomoću deregulacije, smanjenja broja osoblja.

Organizacijska struktura

Osnova za restrukturiranje bila je decentralizacija. Osoblje direkcije je brojno smanjeno s 300 na manje od 100. Broj šumarskih administracija je smanjen, a osnovano je 25 profitnih centara. Broj šumskih revira je smanjen sa 250 na 156. 5 profitnih centara koji pokrivaju jedinice za eksploataciju i održavanje, racionalizirano je na 3 profitna centra.

Uklonjena su dva sloja posloводства tako da su ostala 4 sloja:

Upravni odbor
Direkcija
35 Profitnih centara



156 Šumskih revira (550 tehničkog/ admin. osoblja, 800 šumskih radnika)

To daje tehničko/administrativni omjer od 1/880 ha.

Istraživanje i razvoj je obustavljeno u poduzeću i zamijenjeno je suradnjom s jednim od vodećih proizvođača tehnologije za iskorištavanje šuma u Europi.

Decentralizacija uprave zahtijevala je odgovarajuće kontrolne strukture. Najvažnije uz to, bilo je uvođenje standardnog modernog integriranog informatičkog sustava s izravnim pristupom za sve osoblje.

Sažetak

Ključni faktori uspjeha koje je ÖBF smatrao najvažnijim bili su:

1. Angažman i vodstvo najvišeg posloводства
2. Odlučnost i brzina
3. Primjena upravljačkog odbora za pokretanje procesa promjene
4. Fokusiranje na smanjenje troškova i stvaranje prihoda
5. Formuliranje i priopćavanje te proživljavanje vizije poduzeća, zadaće i korporacijskih smjernica
6. Postavljanje dostižnih ciljeva
7. Poticanje poduzetničkog duha i ostavljanje slobode osoblju da donosi odluke i preuzme odgovornost
8. Aktivni angažman osoblja na svim razinama u poduzeću
9. Profesionalni komunikacijski i informatički sustavi



Mađarska

Opći pregled

Transformacija cijele privrede, koja je započela krajem osamdesetih, od planirane na tržišno orijentiranu, vrlo je duboko utjecala na mađarsko šumarstvo. 40 % šumskog područja je bilo privatizirano, i cijeli je sektor bio orijentiran prema tržištu. Prijašnja poduzeća državnih šuma pretvorena su u dionička društva. Cilj pretvorbe je bio pojačati vrijednost šume i poduzeća i osnovati učinkovita poduzeća za gospodarenje šumama koja su održiva u tržišnim uvjetima. Osnovni princip održivosti potpomognut je zakonodavstvom i načinom upravljanja s državnom imovinom. Privatizacija državnih šumarskih poduzeća nije aktualno pitanje.

Šumsko zemljište	tisuća hektara	1758,7
Udio šume	%	18,9
Drvena zaliha	bto milijuna m ³	323,1
Godišnji bruto prirast	milijuna m ³ /godišnje	11,7
Godišnja sječa	bto milijuna m ³	6,6
Pošumljavanje	tisuća hektara	8,2
Šume gospodarene u skladu s šumskim gospodarskim osnovama	%	100
Udio šuma u državnom vlasništvu	%	59,2
Prosječna veličina privatnih šuma	hektara	1,7

Zakonodavstvo

- 1988. – Prije otvorenih i javnosti obznanjenih političkih promjena započela je dobro promišljena zakonska reforma u vezi s najvažnijom regulativom vezano za ekonomiju: Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o računovodstvu itd.
- 1993. – Prvi zakon o privatizaciji: Osnivanje Agencije za državno vlasništvo (SPA), privatizacija nestratiškog vlasništva. Upravljanje s 19 šumskih poduzeća koja su raspoređena iz Ministarstva poljoprivrede prebačeno na SPA. Privatizacija državnih i kooperativnih šuma u toku procesa kompenzacije (140 tisuća hektara od šuma u državnom vlasništvu).
- 1993. – Zakon o gospodarenju s dugotrajnom imovinom: osnivanje Hungarian State Holding Co. (HSHC). Upravljanje strateškom imovinom, pojačati vrijednost poduzeća, privatizacija strateških poduzeća. Upravljanje s 19 poduzeća državnih šuma. Vlasnička prava za 1,1 milijuna hektara državnih šuma. Pretvorba poduzeća u državnom vlasništvu u komercijalna poduzeća.
- 1994 – Izmjena Zakona o javnim financijama (Zakon o financijama). Pravo vlasništva za državne šume pripada Ministru financija. Norme o gospodarenju s državnim vlasništvom.
- 1996 – Zakon o očuvanju prirode; Zakon o šumama i zaštiti šume; Zakon o gospodarenju s divljači i zakon o lovu (pravo lova pripada vlasniku zemljišta).

Vlasništvo imovine



- 1993. – 1995. ograničena prava vlasništva državnih šuma kod HSHC i Ministarstva obrane.
- Od 1995. prava vlasništva državnih šuma su u nadležnosti Ministarstva Financija. To pravo je delegirano Državnoj agenciji za financije.
- Od 1993. pravo vlasništva poduzeća državnih šuma delegirano je na HSHC (19) i Ministarstvo obrane (3). Generalna skupština poduzeća HSHC je Upravni odbor HSHC-a.
- Zakonom o privatizaciji proglašeno je da poduzeća državnih šuma ostaju u 100 %-tnom državnom vlasništvu.

Upravljanje promjenama

- Na razini države, zakonska reforma je bila početni korak k promjenama. Osnovane su agencije za privatizaciju i poduzeće za upravljanje imovinom da pripomognu gospodarskoj pretvorbi. U drugoj fazi osnovane su institucije za državno vlasništvo, te utvrđeni propisi za upravljanje državnim vlasništvom.
- Šumarska poduzeća su bila dužna da sudjeluju u svojoj pretvorbi. Procjena imovine je bila najzanimljiviji i najvažniji korak za osnivanje budućeg uspješnog poduzeća. Poduzeće vlasnik državne imovine je u toku procesa davalo pomoć smjernicama i sugestijama. Pošto su poduzeća snosila odgovornost za pretvorbu, dobila su dobru obuku i dobre informacije vezano za tržišno orijentirane organizacije.
- Menedžment šumarskih poduzeća je u skladu sa zakonom o trgovačkim društvima. Vlasnik ima samo ograničenu i neizravnu mogućnost uplitanja u djelatnost poduzeća. Izdvojene poslovne jedinice formirane su u kćerinska poduzeća (pilane, rasadnici, itd.). Odnosi između poduzeća kćeri i matičnog poduzeća su također na tržišnoj osnovi.
- Promjene vezano za vlasništvo šuma vodila je Državna agencija za financije. Zaključivanje ugovora o gospodarenju šumama između Financija i šumarskih poduzeća je pod kontrolom Ministarstva poljoprivrede i Ministarstva okoliša.

Ljudski resursi

- Članove odbora poduzeća i nadzornih odbora imenuje Generalna skupština (HSHC Board). Generalna skupština imenuje također predsjednika odbora i generalne direktore.
- Zakon o šumama nema praktički nikakav utjecaj na broj članova osoblja. Važan aspekt je troškovna učinkovitost.
- Drastično smanjenje broja osoblja: prijašnji šumski radnici su poduzetnici i rade po ugovoru za šumarska poduzeća. Šumarski radnici su dobili veliku pomoć i podršku od poduzeća za pretvorbu u poduzetnike.
- Broj osoblja (24 tisuće u 1989.) je sada oko 6,5 tisuća na 0,96 milijuna ha šume.
- Mirovinsko osiguranje za minuli staž je jednako kao kod drugih poduzeća. Uplate za mirovinski fond moraju se doznaciti unaprijed Direkciji za mirovinsko osiguranje. Jedino ograničenje je dob zaposlenika, zbog određenih posljedica s državne strane.



- Stimulacije su osnovica za poticanje radne snage. Metode upravljanja ljudskim resursima dolaze u prvi plan.
- Plaće su fleksibilne, prema učinku. Stimulacije čine jasno određeni dio plaćanja.
- Obrazovanje i obuka radnika, sigurnost na radu i zdravlje, socijalni aspekti su važni aspekti pitanja ljudskih resursa.

Praksa upravljanja ljudskim resursima općenito nije pod utjecajem političke orijentacije. Neki direktori poduzeća su na položaju od 1989.

Financijsko planiranje

- Državna šumska poduzeća pripremaju 3-godišnje strateške planove od 1993. Kao dio strateških planova, obuhvaćeni su 3-godišnji poslovni planovi.
- Godišnji planovi su na osnovi 10-godišnjih gospodarskih osnova i strateških planova.
- Unutar jednog šumskog poduzeća u nekim slučajevima regionalne jedinice (svaka od 5 – 10 tisuća ha) imaju širu financijsku samostalnost. Raspoloživa sredstva, prihodi, troškovi (uključivo plaćanje zaposlenika) i ulaganja planiraju se i kontroliraju na razini poduzeća, dok regionalne jedinice imaju veću fleksibilnost unutar tog okvira.
- U nekim poduzećima regionalne jedinice posluju kao profitni centri. Financijska odgovornost je djelomično decentralizirana.
- Osiguranje potrebnog kapitala poduzeća bilo je stabilno nakon procesa pretvorbe. Dohodak od takozvane decentralizirane privatizacije (prodaja neaktivnih, nepotrebnih i gubitničkih elemenata imovine, prihod) ostajali su poduzećima, financijska reorganizacija (rast gotovinskog kapitala, kreditna sposobnost)
- Financijsko planiranje je važan dio godišnjih poslovnih planova poduzeća. Financijsko stanje poduzeća se stalno (svakodnevno) kontrolira na razini poduzeća. Na razini vlasnika podnosi se tromjesečni izvještaj o kontroli, u kritičnoj situaciji podnosi se mjesečno.
- Cijene drva su slobodne.
- Nema posebnih povlastica vezano za oporezivanje, profit ili dividendu. Šumska poduzeća se ni u tom smislu ne razlikuju od bilo kojeg privatnog poduzeća.

- Gospodarenje državnim šumama se djelomično financira, ali u vrlo ograničenom opsegu, od države (investicije poput šumskih cesta, osnivanje novih šuma, društvene funkcije).
- Šumski fond osigurava resurse za obnovu šuma. Resurse fonda plaćaju šumska poduzeća i kooperative u skladu s količinom iskorištenog drva. Državna administracija (Šumska inspekcija) kontrolira sustav Fonda, koji je sada dio državnog proračuna.

Organizacijska struktura

- Na razini vlade
 - Ministarstvo poljoprivrede je odgovorno za šumarsku politiku, zakonodavstvo i propise.



- Državna šumska služba kao samostalna organizacija Ministarstva, odgovorna je za planiranje gospodarenja šumama, inspekciju šuma, bazu podataka šuma, pozadinske usluge za Ministarstvo.
- Ministarstvo financija je nadležno za prava vlasništva (državne financije).
- Ministarstvo okoliša ima mnoga ovlaštenja za kontrolu gospodarenja šumama, naročito u zaštićenim područjima (30 % od šuma u državnom vlasništvu su područja pod zaštitom).
- Hungarian State Holding Co. je vlasnik 19 šumarskih poduzeća. Ministarstvo obrane je vlasnik 3 šumska poduzeća.
- Na razini poduzeća
 - Generalna skupština poduzeća je Upravni odbor HSHC. Ona također imenuje članove uprave i nadzornog odbora poduzeća kao i generalnog direktora (uprava i nadzorni odbor su razdvojeni u mađarskim poduzećima).
 - U vrijeme pretvorbe o sastavu odbora se odlučivalo na profesionalnoj osnovi. Odbori su sastavljeni od šumarskih, ekonomsko/financijskih i pravnih stručnjaka, jednog predstavnika šumarskog obrazovanja i/ili znanosti. Radnici delegiraju članove u nadzorni odbor.
 - Zapošljavanje zaposlenika poduzeća temelji se na općim pravilima. Generalni direktor sklapa ugovor s vlasnikom (generalnom skupštinom, HSHC).
 - Generalni direktor je odgovoran za dobar rad poduzeća. Nema izravnih poslovnih interakcija između članova odbora i vlasnika.
 - Interna organizacija poduzeća je formirana prema tradiciji i stanju poduzeća. Osim nekoliko izmjena, sačuvan je općenito uzevši prijašnji okvir teritorijalne organizacije.
 - Direkcija obavlja manje centralizirane aktivnosti (strategija, poslovno planiranje, koordinacija, trgovina itd.).
 - Broj osoblja direkcije je smanjen (između 20 i 50).
 - Regionalnim jedinicama, svaka od 5 do 10 tisuća ha, upravlja regionalni direktor (magistar šumarstva). Upravitelj obično ima 1 zamjenika. Regionalne jedinice u nekim slučajevima imaju veliku autonomnost.
 - Regionalne jedinice su podijeljene po revirima (svaki između 300 do 1000 ha). Odgovorna osoba za revir je revirni šumar (šumarski tehničar). U nekim slučajevima šumari specijalisti organiziraju šumski rad.
 - Posebne jedinice formirane za mehanizaciju, izgradnju cesta, obradu drva, lov i rekreaciju općenito, osnovane su kao kćerinska poduzeća, a neka od njih su privatizirana.

Sažetak

- Cilj pretvorbe bio je da se osnuje stabilna baza za gospodarenje državnim šumama, za povećanje vrijednosti šuma i poduzeća, te za osnivanje učinkovitih šumsko gospodarskih poduzeća koja će biti održiva u tržišnim uvjetima.
- Princip održivog gospodarenja šumama je osnovni dio filozofije šumskog menedžmenta.
- Pravna i institucionalna podloga pretvorbe je sustavno utvrđena od 1988.



- Utvrđeno je vlasništvo državne imovine (šumska i šumsko-gospodarska poduzeća) (Ministarstvo financija, HSHC).
- Prijašnja šumska poduzeća su pretvorena u dioničke društva. Država je 100 %-tni dioničar na dugi rok.
- Gubitaški i suvišni elementi imovine su prodani, prijašnji šumski radnici su sada privatnici na poduzetničkoj osnovi. Posebne radne jedinice su pretvorene u kćerinska poduzeća.

Tržišni postupci (planiranje strategije, financijski menadžment, integrirani informatički sustavi, kontroling, ljudski resursi, standardizacija po ISO 9002 i ISO 14001, certifikacija šuma itd.) dio su poslovanja poduzeća, metode gospodarenja šumama su ograničene ili su stimulirane državnim mjerama (Zakon o šumama, očuvanje itd.).



***Prilog 16 Izvještaj radnog paketa:
Institucionalne potrebe HS i njegova
operativna okolina***

**t****Cilj**

Definirati opće institucionalne potrebe "Hrvatskih šuma".

Pristup

Pri definiciji institucionalnih potreba, potrebe "Hrvatskih šuma" su odvojene od potreba vanjskog sektora koji uključuje vladu, privatni sektor i industriju. Ovaj radni paket za određivanje kritičnih elemenata koristi osnovne izvještaje ostalih radnih paketa.

Vanjske institucionalne tvrdnje

- Potreba da funkcije šumarske uprave i administracije budu pod okriljem Ministarstva poljoprivrede i šumarstva, državne uprave za šume, državne šumarske inspekcije.
- Potreba da vlada razvije sveobuhvatan plan ekološkog i ekonomskog razvoja privatnog šumarskog sektora
- Potreba da vlada poboljša sektor drvne industrije na vladinoj razini
- Institucionalna potreba za aktivno razvijanje upravljanja državnom imovinom (zemljište, šume, dionice itd.)
- Jasna zakonska pozadina za osnivanje "Hrvatskih šuma" kao komercijalnog društva
- U statutu "Hrvatskih šuma" je potreban komercijalni mandat
- Sastav Nadzornoga odbora "Hrvatskih šuma" od članova koji imaju poslovnog i financijskog iskustva
- "Hrvatskim šumama" je dana mogućnost upravljanja nekretninama
- Uklanjanje svih kontrola cijena drva
- Reorganizacija i kapitalna ulaganja u sektor drvne industrije
- Promocija osnivanja udruge privatnog šumarstva
- Oblikovanje jasne situacije za racionalizaciju državnog financiranja za različite aktivnosti i usluge (sustav unakrsnog financiranja)
- Praćenje postojećih i budućih mogućnosti financiranja šumarskoga sektora iz EU
- Uključivanje "Hrvatskih šuma" u projekt Obnove i zaštite krških šuma, u razvoj nacionalnih šumarskih standarda i ostalih profesionalnih aktivnosti vezanih uz gospodarenje šumama

Interno "Hrvatske šume"

- Transformacija "Hrvatskih šuma" u potpuno komercijalno društvo
- Računovodstvena politika koja odgovara standardima i poslovima komercijalnog društva
- Uvođenje strateškog i poslovnog planiranja
- Uvođenje operativnih planova uz strukturnu i funkcionalnu reformu
- Strategija upravljanja ljudskim resursima u skladu s planom restrukturiranja
- Okvir upravljanja ljudskim resursima koji bi omogućio individualnim ljudskim kapacitetima učinkovitije i inovativnije rezultate



- Transparentni sustavi odabiranja radne snage i napredovanja
- Razviti sustav individualnog opisa poslova, ocjene i analize
- Odgovarajuća plaća, sustav nadnica, poticajni alati za bolje rezultate
- Iniciranje razvijanja aktivnog marketinga
- Na snazi je zadovoljavajući odnos gotovina/kapital
- Jaki i učinkoviti financijski informatički sustav unutar odgovarajućeg integriranog poslovnog informatičkog sustava poduzeća
- Racionalizirati odnose između službi u Direkciji i rukovoditelja odjela u upravama i identificirati funkcije kojima bi se mnogo bolje upravljalo centralno i one koje bi se optimalno prenijele na uprave. U tome je od kritične važnosti davanje ovlasti osoblju da djeluje s odgovarajućim autoritetom i diskrecijom i omogućavanje da se odluke donose što je moguće bliže razini njihovog izvršenja te da se time ubrza proces odlučivanja.
- Sudjelovanje u drvnjoj industriji zbog praćenja situacije i internih cijena.
- Uloga katalizatora u reorganizaciji drvne industrije.
- Istraživački projekti trebaju biti više usmjereni na posao, tržište i troškove, osnivanje/poboljšanje operativne pozadine unutar poduzeća
- Hitno je potrebna obuka posebno u područjima biznisa, upravljanja, financija, rukovodstva i upravljanja osobljem
- "Hrvatske šume" trebaju uključiti javnost kroz certifikaciju šuma i nadzorni lanac
- Bliži kontakt s civilnim udruženjima, organizacijama posebno sa "zelenim" nevladinim udrugama
- Treba razviti novi pristup partnerstvu sa sindikatima

Rezultati pregleda radnih paketa

Radni paket 2110 Pregled zakonodavstva i politike

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Zakonska osnova za osnivanje komercijalnog društva "Hrvatske šume" Sveobuhvatan plan ekološkog i ekonomskog razvoja privatnog šumarskog sektora Promoviranje udruživanja privatnog šumarstva	Bliži kontakt sa civilnim udruženjima, organizacijama posebno sa "zelenim" nevladinim udrugama "Hrvatske šume" trebaju uključiti javnost kroz certifikaciju šuma i nadzorni lanac

Radni paket 2120, Institucionalni pregled

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Institucionalna podloga da funkcije šumarske uprave i administracije budu pod okriljem Ministarstva poljoprivrede i šumarstva, državne uprave za šume, državne šumarske inspekcije Institucionalna pozadina poboljšanja sektora drvne industrije na vladinoj razini Institucionalni okvir razvoja upravljanja državnom imovinom (zemljište, šume, dionice itd.)	Transformacija "Hrvatskih šuma" da postanu komercijalno društvo

Radni paket 2130, Pregled industrijskog sektora

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Reorganizacija sektora drvne industrije Kapitalne investicije u sektor drvne industrije Slobodne cijene drva	Sudjelovanje u drvnoj industriji zbog praćenja situacije i internih cijena Uloga katalizatora u reorganizaciji drvne industrije Razvoj marketinga

Radni paket 2120, Pregled projekata

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Praćenje postojećih i budućih mogućnosti financiranja šumarskoga sektora iz EU Uključivanje "Hrvatskih šuma" u projekt Obnove i zaštite krških šuma, u razvoj nacionalnih šumarskih standarda i ostalih profesionalnih aktivnosti vezanih uz gospodarenje šumama	Istraživački projekti trebaju biti više usmjereni na biznis, tržište i troškove, osnivanje/poboljšanje operativne pozadine unutar poduzeća

Radni paket 3100, Pregled mandata "Hrvatskih šuma"

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Jasno prenošenje vlasničke funkcije vladinoj instituciji koja će služiti kao generalna skupština "Hrvatskih šuma" Specifikacija mandata u statutu "Hrvatskih šuma" Okvir i institucija upravljanja imovinom (vlasničke funkcije)	Organizacijske i funkcionalne regulativne i ostale interne regulative Strateški plan i poslovni plan Operativni planovi uz strukturnu i funkcionalnu reformu Specifikacija mandata društava kćeri "Hrvatskih šuma" u statutu

Radni paket 3200, Financijski pregled "Hrvatskih šuma"

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Oblikovanje jasne situacije za racionalizaciju državnog financiranja za različite aktivnosti i usluge (sustav unakrsnog financiranja) Reforma zakonodavnog okvira za komercijalizaciju Kontrola aktivnosti društva u državnom vlasništvu (unutar upravljanja nekretninama)	Računovodstvena politika koja odgovara standardima i poslovima komercijalnog društva Jaki i učinkoviti financijski informatički sustav unutar odgovarajućeg integriranog poslovnog informatičkog sustava poduzeća Sustav kontrole Zadovoljavajući odnos gotovina/kapital

Radni paket 3300, Pregled operativne učinkovitosti "Hrvatskih šuma"

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Nema komercijalnog mandata Detaljne i propisne 10-godišnje šumskogospodarske osnove koje ne	Vrlo neučinkovite radne aktivnosti Slabo težište na kontroli troškova ili vrijednosti za novac



dozvoljavaju obavljanje komercijalnih djelatnosti	Pretjerani nadzor i kontrola na razini terenskih aktivnosti Visoka razina nesreća što rezultira smanjenom produktivnošću Dvostruko veći opći troškovi od onih u usporedivim poduzećima zbog visoke razine tehničkog i administrativnog osoblja
---	--

Radni paket 3400, Organizacijski pregled "Hrvatskih šuma"

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Institucija funkcija državnog vlasništva Vlasnički odnos prema "Hrvatskim šumama", generalna skupština, sastav članova odbora Statut "Hrvatskih šuma" Prakse upravljanja nekretninama u organizacijskom razvoju Status šuma i šumskog zemljišta (državna imovina, imovina društva)	Interne organizacijske i operativne regulativne po odobrenju Statuta "Hrvatskih šuma". Odgovarajuće strukture na snazi između Direkcije i šumarija. Racionalizirati odnose između službi u Direkciji i rukovoditelja odjela u upravama i identificirati funkcije kojima bi se mnogo bolje upravljalo centralno i one koje bi se optimalno prenijele na uprave. U tome je od kritične važnosti davanje ovlasti osoblju da djeluje s odgovarajućim autoritetom i diskrecijom i omogućavanje da se odluke donose što je moguće bliže razini njihovog izvršenja te da se time ubrza proces odlučivanja.

Radni paket 3500, Pregled ljudskih resursa

Institucionalno	Interno "Hrvatske šume"
Sastav članova Upravnog vijeća "Hrvatskih šuma" na profesionalnoj osnovi	Strategija upravljanja ljudskim resursima u skladu s planom restrukturiranja Okvir upravljanja ljudskim resursima koji bi omogućio individualnim ljudskim kapacitetima učinkovitije i inovativnije rezultate Sustav individualnog opisa poslova, ocjene i analize Obuka posebno u područjima upravljanja, financija, rukovodstva i upravljanja osobljem Transparentni sustavi odabiranja radne snage i napredovanja Odgovarajuća plaća, sustav nadnica, poticajni alati za bolju učinkovitost Novi pristup kontaktima sa sindikatima



***Prilog 17 Dokument pripremljen za raspravu
na radionicama koji naznačuje ključne opcije
restrukturiranja za HŠ***



Cilj

Identificirati tri glavne opcije restrukturiranja "Hrvatskih šuma" koje su realistične i dostižne te ocijeniti utjecaje tih opcija.

To, nadalje, ulazi u sljedeću fazu studije nakon međuizvještaja kada će se odrediti najbolja konfiguracija za novo trgovačko društvo nakon daljnjih povratnih informacija i ocjene.

Pristup

Korišteni pristup je bio razvoj širokih opcija restrukturiranja u diskusijama sa glavnim zainteresiranim stranama (HŠ, MPŠ). Izrađen je dokument za raspravu i podijeljen je zainteresiranim stranama.

Prezentacije su obavljene na 3 radionice s osobljem HŠ (Osijek, Vinkovci, Delnice); jedan sastanak s osobljem HŠ u Splitu i radionica sa vanjskim zainteresiranim stranama. O opcijama se raspravljalo i povratne informacije s tih radionica su uključene u ovaj izvještaj.

Izvještaj je obratio pažnju na sljedeće točke:

- Pregled trenutnog položaja
- Definiranje željene buduće pozicije
- Definiranje ciljeva za postizanje te pozicije
- Definiranje načela i uvjeta zajedničkih svim budućim opcijama
- Identifikacija ključnih opcija restrukturiranja A, B, C
- Identifikacija pod-opcija
- Vrednovanje internog i vanjskog utjecaja
- Identifikacija rizika

Trenutni položaj

Studija restrukturiranja se sastoji od tri jasne faze, pregled, identifikacija opcija i razvojni plan za odabrane opcije. To se treba postići kroz transparentni proces u kojem sudjeluju sve zainteresirane strane.

Sažetak faze pregleda

Konzultanti su pregledali operativnu okolinu "Hrvatskih šuma", uključujući pitanja organizacije i osoblja, Vladin sektor, privatni sektor, sektor drvne industrije i pitanja zakona i politike koja se odnose na "Hrvatske šume". Vrednovanje je uzimalo u obzir interakciju organizacije sa svakim od elemenata njene operativne okoline i vjerojatni utjecaj restrukturiranja na taj odnos.



Pregled je, unutar "Hrvatskih šuma" uzimao u obzir postojeće strukture financija, ljudskih resursa, operativne učinkovitosti i organizacije kako bi se dobila kompletna slika sadašnjeg stanja poduzeća.

U pristupu ovom pregledu konzultanti su koristili matrice komercijalnih šumarskih poduzeća koja rade u tržišnoj ekonomiji, imaju nezavisni pravni status i fokusiraju se na učinkovitost troškova i optimum razvoja svojih resursa.

Unutar takvih poduzeća postoji potreba održavanja ravnoteže između financijskih, ekoloških i socijalnih komponenti njihovog posla. Uzimajući u obzir ravnotežu komponenti očito je da su ekološke i socijalne komponente trenutačno relativno jake dok je financijski aspekt vrlo slab.

U smislu okoliša, poduzeće ima zdrave i ekološki dobro gospodarene šume koje su izvor velikog ponosa šumarske struke.

Socijalno, poduzeće ima visoku razinu osoblja s relativno dobrim uvjetima rada i plaćama.

Financijski, ipak, HŠ su u lošem stanju. Postoje brojni i različiti razlozi za tu situaciju, i oni su prepoznati fazi pregleda.

Svaki radni paket u pregledu je sažet i dan na uvid zainteresiranim stranama. Kritične točke koje proizlaze iz pregleda uključuju:

- Zakonodavstvo koje "Hrvatskim šumama" ne daje komercijalni mandat što rezultira u slabom poticaju ili motivacijom za promjenama.
- Veliki stupanj propisanosti u zakonodavstvu koje detaljno opisuje praksu gospodarenja te ograničava "Hrvatske šume" da fleksibilno djeluju u komercijalnijem smislu.
- Sustav šumarskog planiranja koji je nefleksibilan i propisan te ne odražava zahtjeve današnjeg tržišta i financijskih realnosti.
- Nesposobnost da se djelotvorno planira ili gospodari zbog nedostatka sveobuhvatnih i pouzdanih poslovnih i geografskih informacijskih sustava.
- Nedovoljno i slabo fokusirane na poslovni menadžment ili poslovno planiranje s slabim obraćanjem pažnje na kontrolu troškova i vrijednost za novac.
- Jaka tradicija i oslanjanje na kontrolne mehanizme i rezultate nadzora što rezultira prekomjernim troškovima i rasipnom korištenju stručnog osoblja.
- Donošenje odluka odvija se na neodgovarajućim razinama u poduzeću što rezultira u slabom donošenju odluka i dupliciranju posla.
- Visoka razina dupliciranja aktivnosti na svakoj upravi šuma.



- Kompleksan i zbunjujući računovodstveni sustav kojemu nedostaje transparentnost
- Visoka razina transfera državnog novca u i iz "Hrvatskih šuma" kao što su vodno-slivna naknada, lokalni šumski doprinos, OKFŠ itd. rezultira povećanim administrativnim troškovima te zahtijeva revidiranje.
- "Hrvatske šume" ustvari rade kao vladina šumarska agencija, a ne kao nezavisno poduzeće što pridonosi nejasnoći oko odgovornosti s obzirom na regulatorne funkcije države.
- "Hrvatske šume" administrira OKFŠ što će biti neprikladno u njihovoj novoj poziciji kao d.o.o.
- Razina administrativnog i tehničkog osoblja je otprilike dvostruko veća u odnosu na vodeća komercijalna šumarska poduzeća u Mađarskoj koja gospodare sličnim šumama kao u Slavoniji.
- Kultura rukovođenja s ekstenzivnim internim aktima i pravilima rezultira nedostatkom osobne odgovornosti unutar poduzeća.
- Direktni troškovi su skoro dvostruko veći u odnosu na usporedne međunarodne norme i konstantno su viši nego kod lokalnih privatnika.
- Velika različitost u broju osoblja i troškovima između uprava što jasno upućuje na potencijal da se može uspješnije poslovati.
- Mehanizam cijena drveta kontrolira Ministarstvo gospodarstva što nije određeno tržištem i ne omogućuje fleksibilnost u razvoju novih tržišnih mogućnosti.
- Fragmentirani i nekonkurentni drvoprerađivački sektor koji nema razvojnog usmjerenja.
- "Hrvatske šume" na razvijaju tržišne odnose proaktivno, i slabo su orijentirane prema kupcima.
- Upravni odbor bez profesionalnih poslovnih ili financijskih stručnjaka.
- Osoblje sa slabim poslovnim umijećima i slabim razumijevanjem koji su to zahtjevi u komercijalnom poduzeću.
- Premalo se razvijaju ljudski resursi i osoblje smatra da je sustav postavljanja i napredovanja netransparentan te da se ne bazira se na zaslugama.



Ovi nalazi su slični onima iz ostalih državnih poduzeća koja su krenula prema komercijalizaciji svojih djelatnosti. Oni općenito odražavaju status organizacija sa komercijalnim potencijalom, ali ih sputava vladina kontrola i upravljanje. Kao takva se nalaze u predvidivoj fazi u kontinuitetu prema komercijalizaciji.

Definicija nove strategije i vizije je važna početna točka za promjene.

Željena pozicija

Od vitalnog je značenja da proces restrukturiranja pomogne donošenje i dostizanje jasno definiranih i dogovorenih ciljeva. Djelotvorna organizacijska struktura je ona koja najbolje omogućuje optimalno postizanje strategija i ciljeva poduzeća.

Prvi zahtjev je da postoji jasan stav što je to željena pozicija i koje su značajke nepromjenjive i stoga zajedničke svim budućim opcijama te da su to značajke koje će pružiti osnove za različite opcije.

Značajke koje pridonose željenoj poziciji imaju svoj izvor u odlukama Vlade, dogovorenim točkama zajedno između HŠ i MPŠ, projektnom zadatku studije, stručnom mišljenju konzultanata i povratnim informacijama zainteresiranih strana.

Bilo bi ih korisno sažeti.

Odluke Vlade

- A. Treba postojati jedno poduzeće za gospodarenje svih postojećih HŠ šuma u ime Države koja je vlasnik zemljišta.
- B. Poduzeće će biti društvo s ograničenom odgovornošću pod nazivom "Hrvatske šume" d.o.o. i bit će u vlasništvu Države.
- C. Poduzeće će imati komercijalni mandat.

Dogovoreno zajednički između MPŠ i HŠ

Novo komercijalno trgovačko društvo će:

- A. Upravlјati i razvijati svoju imovinu u skladu s:
 - i. Najboljom poslovnom praksom
 - ii. Pridržavanje međunarodnih konvencija
 - iii.
- ii. Maksimizirati financijski povrat Državi ne žrtvujući time ekološki integritet hrvatskih državnih šuma.
- iii. Motivirati, obučavati i prikladno nagrađivati svoje zaposlene.
- iv. Igrati ključnu ulogu u razvoju tržišnih odnosa u drvnoindustrijskom sektoru u Hrvatskoj.



v. Organizirati jedinicu za upravljanje promjenama za poticanje procesa restrukturiranja.

vi.

Povratne informacije zainteresiranih strana nakon faze pregleda

Konzultantima je rečeno da:

- A. Razviju tri opcije restrukturiranja
- B. Uključe opcije za razvijanje optimalnog odnosa poduzeća s državom
- C. Uključe opcije privatizacije koje pokrivaju:
 - i. Razvoj poduzetničkih vještina s postojećim osobljem HŠ kako bi im se omogućilo da posluju kao privatnici
 - ii. Razvoj novih poslovnih područja kako u tradicionalnim glavnim šumarskim djelatnostima tako i u drugim područjima unutar poduzeća koje mogu biti privatizirane.
- D. Uključivanje opcija za spuštanje odgovornosti na razinu šumarija.

Gornji parametri postavljaju željenu poziciju za koju će se razvijati i analizirati opcije restrukturiranja.

Ciljevi

U komercijalnim poduzećima korporativni planovi, proračuni i kriteriji učinka su standardno sredstvo postavljanja korporativnih i jediničnih ciljeva. U ovom poglavlju važnost se daje primjeni upravljanja koje se temelji na ciljevima koje se mora primijeniti u "Hrvatskim šumama".

Ciljevi su bitan dio poslovnog upravljanja, važne prekretnice u bilo kojem procesu promjena i kritično sredstvo za procjenu uspješnosti.

Ciljevi moraju biti:

- Specifični
- Mjerljivi
- Dostižni
- Realistični
- Vremenski određeni

Financijski, ekološki i socijalni ciljevi moraju biti definirani, njihovo vlasništvo prihvaćeno i uravnoteženi.

Financijski ciljevi

Postoje brojni financijski ciljevi za razmatranje, a koji se koriste u raznim tipovima poslova.



Dobit prije oporezivanja izražena u postotku od prihoda. Razne industrije imaju drugačija očekivanja i zahtjeve. Šumarsko trg. društvo treba očekivati dobit prije oporezivanja od 10 % godišnjeg prihoda. To je prikladan i dostižan cilja za "Hrvatske šume".

Nešumarski poslovi će obično očekivati veći postotak zbog višeg rizika. Ipak, za ovu fazu restrukturiranja se preporuča da oba cilja budu na 10 %.

Smanjene direktnih troškova. Direktni troškovi u HŠ su preveliki jer šumarski radnici nisu konkurentni. Posao treba zadržati svoje direktne troškove u skladu s privatnim poduzetnicima koji posluju legalno. Početni smisleni cilj je postavljen tako da šumarski radnici djeluju po sličnim cijenama kao i privatni poduzetnici.

Smanjenje režijskih troškova. Posao treba zadržati svoje režijske troškove u skladu s najboljom praksom i u skladu sa svojim konkurentima. Režijski troškovi uvijek umanjuju dobit jer su uglavnom sastavljeni od administrativnog i tehničkog osoblja. Prikladan i realističan cilj za HŠ jest da smanji tehničko i administrativno osoblje za 50 % u odnosu na broj iz 2000. godine.

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

Povrat na vrijednost šumske imovine. Neke šumarske organizacije postavljaju ciljeve za dobit prije oporezivanja na osnovi njihove šumske imovine. Raspon povrata na uloženu imovinu za šumarska trg. društva u srednjoj Europi se kreće od 0,5 do 1,5 %. To može biti korisno za postavljanje dugoročnih ciljeva, ali nije jako osjetljiv pokazatelj i ne smatra se prikladnom metodom za HŠ.

Ekološki ciljevi

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

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

Ciljevi bi mogli uključivati;

Postići i održati certifikaciju od nezavisne agencije. Certifikacija je mjera opće potrajnosti šuma i jedan od ciljeva bi trebao biti FSC certifikacija što se trenutno i provodi u nekim dijelovima HŠ.

Razvoj internog HŠ ekološkog indeksa. Posao je započet ispitivanjem kako bi se razvio takav indeks (vidi Prilog 2). To bi se moglo uključiti u postojeći monitoring



zdravstvenog stanja. Preporučuje se da se to osnuje unutar godine dana te bi to služilo kao ekološki indikator ili ekološka bilanca.

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

Socijalni ciljevi

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

Ciljevi uključuju;

Razvoj i primjena programa razvoja ljudskih resursa.

Već je diskutirano o financijskim ciljevima zapošljavanja šumskih radnika. Socijalni ciljevi trebaju osigurati da se šumski radnici ne otpuštaju bez da im se prvo dade obuka i mogućnost da se unutar poduzeća ravnopravno nose s privatnom sektorom. Ovaj cilj je mjerljiv i dostižan i socijalno odgovoran.

Sljedeći socijalni cilj bio bi obaviti restrukturiranje bez većih protesta radnika izgrađujući partnerstvo sa sindikatima i radničkim vijećima.

Značajno smanjenje ozljeda i eliminiranje smrtnih slučajeva koji su rezultat nesreća na radu.

«Hrvatske šume» bi mogle postaviti cilj za postizanjem optimalnog broja održivih radnih mjesta u sektoru drvne industrije. To identificira potrebu za širu industrijsku strategiju s težištem na učinkovitosti i razvoju tržišta i konzultanti očekuju da će tom procesu znatno pridonijeti nacionalna strategija šumarstva.

Konačni cilj koji je u skladu s certifikacijom šuma je osnivanje procesa konzultacije lokalnih zainteresiranih strana oko izrade novih 10 godišnjih šumskogospodarskih osnova.

Financijski, socijalni i ekološki ciljevi su sažeti u tablici 1.

**Tablica 1** Sažetak ciljeva

Financijski	<ol style="list-style-type: none">1. Dobit prije oporezivanja 10 % od vanjskog prihoda To će se postići sljedećim podciljevima: <ol style="list-style-type: none">2. Direktni troškovi proizvodnje na razini lokalnih cijena kod privatnika3. Indirektni (opći) troškovi smanjeni za 50 %4. Novi poslovni pogoni pridonose 5 % od ukupnih vanjskih prihoda
Ekološki	<ol style="list-style-type: none">1. Šume HŠ certificirane po sistemu FSC2. Zeleni indeks HŠ je u upotrebi i uključen je godišnje izvješće
Socijalni	<ol style="list-style-type: none">1. Na snazi je program razvoja ljudskih resursa2. Procedure konzultacija sa zainteresiranim stranama oko novog 10-godišnjeg procesa planiranja3. Ustanovljen program preobuke i dodatne obuke osoblja HŠ4. Sindikati ne poduzimaju protestne akcije5. Smanjen broj nesreća i poboljšana sigurnost na radu

Značajke zajedničke za sve opcije

Prepoznavanje triju glavnih opcija (A, B, C) treba biti u skladu s:

- Odlukama koje su donesene u željenoj poziciji
- Projektnog zadatka za studiju i smjernice dogovorene s MPŠ i HŠ

Kako bi se bilo u skladu s tim, identificirane opcije će imati određeni broj zajedničkih osobina.

Orijentacija na dobit

Trgovačko poduzeće je poduzeće osnovano od svojih dioničara da stvara dobit, kao što je to definirano u Zakonu o poduzećima i zbog toga je jako različito od vladinog servisa, agencije ili javnog poduzeća.



Značajne diskusije proizašle su iz ovog pitanja na radionicama koje su proveli konzultanti jer su mnogi ovu odluku vidjeli da ona pridonosi padu šumskouzgojnih standarda ili opasnosti da će fokus dobiti različito utjecati na socijalne potrebe u interesima financijskog učinka. To se zapravo ne bi smjelo dogoditi ukoliko postoji pravilna ravnoteža postignuta između financijskih, socijalnih i ekoloških ciljeva. Komercijalno poduzeće mora osigurati kontinuitet profesionalne kvalitete i oblikovati ju da postigne konkurentne prednosti u marketingu svojih proizvoda.

Treba biti jasno da samo promjena pravnog statusa neće biti dovoljna da HŠ postanu komercijalno poduzeće. Najvažnija činjenica prilikom promjene u novo poduzeće je da se poduzeće više neće smatrati dijelom vlade i da treba opravdati svoje učinke na temelju objektivnih financijskih i operativnih kriterija poslovanja i da treba biti financijski nezavisno do Države.

Zbog toga se HŠ trebaju kao d.o.o. s komercijalnim fokusom rukovoditi prema dobiti. To zahtijeva da poduzeće:

- poduzima aktivnosti za državu samo na komercijalnoj bazi
- maksimizira prihode od drveta kroz sustav otvorenog tržišta
- eliminira neučinkovitosti i
- investira u poslove koji će donositi dobit.

To će zahtijevati značajne promjene u kulturnim, etičkim i upravljačkim praksama u poduzeću.

Poslovni odnos s državom

Postanak HŠ kao d.o.o. koji je komercijalno fokusiran će promijeniti odnos s državom. Sada je uloga države ta da je ona vlasnik poduzeća i odnos mora biti u skladu s tim. Postoje brojni novi zahtjevi toga odnosa koji će proisteci iz osnivanja novog poduzeća.

Oni su prikazani u prilogu 16 gdje se raspravlja o ulozi poduzeća i ulozi države. O odgovornostima države raspravlja se u prilogu 15.

Glavna načela za sve opcije su;

Država je odgovorna za regulatornu (zakonsku), nadzornu, vlasničku, upravljačku i funkcije podrške.

Država će zadržati vlasništvo na imovinom i dionicama poduzeća, a zakonodavne funkcije vezane u nacionalnu šumarsku politiku ostati će u domeni ministarstva.

Država će osnovati HŠ kao društvo s ograničenom odgovornošću koje se brine o gospodarenju državnih šuma

Država treba preuzeti funkcije nadzora i podrške uz pomoć nezavisne šumarske agencije.



Treba biti jasno da novo društvo s ograničenom odgovornošću neće biti ovlašteno da djeluje kao agencija države osim ako ima ugovor za pružanje profesionalnih usluga kao izvještavanje, monitoring itd.

Privatizacija

U današnjoj potrazi za većom učinkovitosti u poslovnom svijetu postoji trend ka naglašavanju osnovnih djelatnosti i davanju u vanjsku uslugu ili "privatizaciju" sporednih djelatnosti ili nestrategičkog kapitala. U šumarskom sektoru nestrategički kapital uključuje alate i opremu za šumarske aktivnosti, transport i mehaničke radionice. Tokom zadnjeg desetljeća učinjen je veliki pomak u korist povećanja poslova u vanjskoj usluzi u šumarstvima u cijeloj Europi, osobito u zemljama u tranziciji prema tržišnom gospodarstvu. Privatizacija šumskih djelatnosti u državnim šumama jest sredstvo za povećavanje učinkovitosti proizvodnje, smanjenja direktnih troškova djelatnosti, ali i poticaj za razvoj privatnog sektora i investicija u ruralnim područjima.

Shema privatizacije šumskih operacija odvijati u HŠ. Shema će biti popraćena programom razvoja ljudskih resursa za osoblje koje ostaje i za novoosnovane poduzetnike. Treba spomenuti da prijašnje osoblje (šumari, rukovatelji šumskim strojevima i šumski radnici) ulazeći u privatni sektor imaju ograničeno ili nikakvo znanje o menadžmentu, poslovnom planiranju i obračunu. Njihov je financijski potencijal za gotovinsko plaćanje i veće investicije vrlo ograničen. Iskustva iz drugih zemalja u tranziciji jasno pokazuju značenje odgovarajućih usmjerenih mjera za pomoć pri nabavi opreme i uvođenja novoga odnosa s prijašnjim poslodavcem za uspješnu privatizaciju.

Ove će mjere morati uključivati konsolidirane planove za nabavu, plaćanje za obavljene posao i kupljenu opremu i mehanizaciju, jamstva za korištenje mehanizacije itd. S druge će pak strane HŠ zahtijevati od privatnika obavljanje poslova s odgovarajućom kvalitetom, zaštitom na radu i poreznim uvjetima kako bi zaštitile ekološki i socijalno prihvatljivu kvalitetu rada. Preporuča se ponuditi tečajeve za obuku za novoosnovane privatnike. Predviđeni proces certifikacije šuma za HŠ treba uzeti u obzir razvoj rada s vanjskom uslugom.

Ostatak radne snage u HŠ će biti suočen s novim zahtjevima i konkurencijom od novih privatnika, što će biti izazov za daljnji razvoj učinkovitosti i kvalitete. Predloženo je podržavati taj razvoj sa specijaliziranim tečajevima preobuke s uzimajući u obzir povećane zahtjeve za samoupravljačkim i odgovornim rezultatima rada, potičući radnike da budu proaktivni i motivirani. Pozitivna iskustva iz drugih državnih šumarstava u uvođenju polu-autonomnih radnih timova trebaju biti razmotreni kao sredstvo za razvoj ljudskih resursa u poduzeću.

Važno je primiti na znanje drastične promjene buduće uloge šumara i općeg upravljanjem šumarskim radovima koji će se poduzeti u organizaciji tokom sljedećih godina. Ove promjene treba popratiti odgovarajućom preobukom u skoro vrijeme kako bi se osoblje pripremilo

Opcije oko ovoga pitanja su:



Koja razina financijske podrške HŠ trebaju pružiti kao gotovinski poticaji, vrednovanje imovine koje se prenosi privatiziranim radnicima i jamstva za budući posao.

Koje se polu-autonomne metode mogu razviti

Koje se akcije trebaju poduzeti prema radnicima koji ne mogu povećati svoju produktivnost i u kojem se vremenskom okviru to treba obaviti

Učinkovito rukovođenje sa operativnim donošenjem odluka na lokalnoj razini

Trenutačno su glavne neefikasnosti rezultat slabog procesa rukovođenja. Većina toga proizlazi iz aktivnosti i donošenja odluka koje se donose na krivim razinama u poduzeću. Usluge koje se trebaju pružati centralno pružaju se na lokalnoj razini i donošenje odluka se ne događa blizu lokalnih operativnih aktivnosti.

Operativno donošenje odluka mora se odvijati na razini šumarija ili uprava. To je osnovni poslovni proces i uključuje lokalne upravitelje s proračunom troškova i prihoda nad kojima oni imaju kontrolu i imaju ovlaštenja donositi odluke.

To je osnovni princip koji će biti zajednički svim razmotrenim opcijama.

Razdvajanje poslovno upravljačkih ciljeva

Kao komercijalno poduzeće HŠ imaju tri vrlo jasna poslovno upravljačka cilja.

To su:

1. Cilj komercijalna proizvodnja drveta i ostalih šumskih proizvoda primarno iz kontinentalnih i planinskih šumskih površina.
2. Cilj gospodarenja šumskim ekosustavima koji komercijalno ne proizvode drvo koji se nalaze u krškom području i zaštićenim područjima.
3. Razvoj i upravljanje novim poslovima koji su nezavisni od osnovnog gospodarenja šumama.

Svaki poslovno upravljački cilj pridonosi sveukupnim ciljevima HŠ i integralni je dio poduzeća sa zajedničkim korporativnim i servisnim funkcijama uz individualne ciljeve poslovnog upravljanja i zahtjevima resursa. Sveukupna učinkovitost poduzeća će se povećati kroz zapošljavanje odgovarajućih struktura koje će servisirati specifične poslovne ciljeve i prilike svakog poslovnog pothvata.

Kako bi naglasili da zadržavamo jedno poduzeće svako područje poslovno upravljačkog cilja nazivat ćemo podjedinicom.

Sljedeća imena se preporučuju za te podjedinice:

1. Podjedinica proizvodnje drva



Osnovni cilj ove podjedinice je komercijalna proizvodnja drva i njegova profitabilna prodaja. Ona će gospodariti šumama u podjedinici na način koji je dosljedan ovom cilju, a u isto vrijeme će omogućiti korištenje općekorisnih funkcija uz održavanje dobrog ekološkog stanja šuma.

2. Uslužna podjedinica

Glavni cilj Uslužne podjedinice jest, zasnovano na *komercijalnim osnovama*, pružanje različitih šumskouzgojnih i drugih zaštitnih usluga koje su potrebne za pravilno gospodarenje šumama na kršu, u zaštićenim i drugim područjima, tamo gdje je proizvodnja drva od sekundarne važnosti u odnosu na ciljeve kao što su zaštita prirode, očuvanje i gospodarenje staništima.

3. Podjedinica novih poslova HŠ

Cilj poslovnog odjela HŠ je povećanje i prihoda i profitabilnosti HŠ kroz postojeće sporedne djelatnosti te prepoznavanjem i razvijanjem novih poslova.

Imena ovih podjedinica se mogu revidirati i promijeniti kako bi se osiguralo da odgovaraju smislu jedinstvenog cilja koji svaka od njih ima.

Prve dvije podjedinice dijele zanimljivu karakteristiku jer su primarno diferencirani prema funkcionalnim linijama koje su usko poravnate s različitim geografskim područjima. To su kontinentalna i planinska područja u slučaju Podjedinice za proizvodnju drva i krško područje u slučaju Uslužne podjedinice. Ova karakteristika će omogućiti tim odjelima da se lako razdvoje u geografskom smislu. No definiranje njihovih granica će zahtijevati detaljno lokalno znanje.

Većina gospodarskih jedinica i šumarija u svakoj će podjedinici poslužiti njenom primarnom cilju, ali se smatra da će biti izuzetaka u obje podjedinice.

Malim količinama proizvodnje drva u Uslužnoj podjedinici gospodarit će i nadalje ta podjedinica i tako pridonositi prihodima i dobiti koja će kasnije biti primarno namijenjena pružanju općekorisnih usluga uz odgovarajuće financiranje.

Djelatnosti Podjedinice proizvodnje drva koje će pomagati općekorisne funkcije šuma moći će se kandidirati za financiranje izvana.

Podjedinica novih poslova HŠ će imati jasni dugoročni profitni fokus. No, u kratkoročnom razdoblju imat će i ulogu stvaranja prihoda i korištenja viška radne snage.

Politika podrške i servisnih funkcija Direkcije

Direkcija HŠ će davati smjernice o politici i integrirane funkcije podrške kao što su to financije, informatički sustavi koji objedinjuju ostale podjedinice i omogućuju im da rade koordinirano kako bi postigli jedinstvene ciljeve poduzeća. Direkcija će također biti sučelje između Nadzornog odbora i vlasnika poduzeća.



Financijske politike i usluge

Direkcija će se uvijek baviti korporativnom financijskom politikom i novčanim tijekom.

Ona će pružiti usluge poduzeću centralnim upravljanjem evidencije kupaca i dobavljača i sustava plaća.

Informatičke politike i usluge

Direkcija će koordinirati i osiguravati usluge informatičke tehnologije. To je apsolutno bitan zadatak. Da bi posao uspješno poslovao mora imati pravovremene i točne podatke. Sustav mora biti u stanju pružiti podatke, izvještaje i analize menadžerima u šumariji i Direkciji pristupajući zajedničkoj i dijeljenoj bazi podataka. Ovo je velika financijska investicija (procijenjena na 9 milijuna eura plus operativni troškovi), ali restrukturiranje se ne može dogoditi bez toga. Taj razvoj politike, standardizacije, održavanja i pružanja toga mora se odvijati na razini Direkcije.

Politika marketinga

Politika marketinga u Direkciji će upravljati promjenama ka slobodnom tržištu i razvijati strategije prodaje i marketinga za poduzeće.

Upravljanje procesom promjena

Približavanje profitabilnom i učinkovitom poduzeću koje djeluje u komercijalnom poslovnom okružju predstavlja priličan izazov za menadžment i osoblje HŠ. Kako bi se ispunio komercijalni mandat, poduzeće će trebati provesti planirani program radikalnih promjena. Bit će potrebno koristiti oprezni i usmjereni menadžment. Nadalje, kako bi se moglo pratiti i procjenjivati napredak, program promjena mora biti sposoban da jasno i precizno mjeri odvijanje promjena.

Stvarnost poslovnog svijeta jest da se aktivnosti i proizvodnja mora nastaviti bez obzira na činjenicu da se istovremeno odvija program promjena. Prema tome, konzultant predlaže da će poslovodstvo poduzeća i dioničar trebati vrlo fokusirani i odmjereni pristup kako bi djelotvorno upravljao planiranim promjenama.

Niz značajki će biti zajednički svim opcijama:

Razvoj i primjena politike razvoja ljudskih resursa u usluga.

Politika razvoja ljudskih resursa i njeno praćenje će biti u Direkciji. To će definirati politike primanja novog osoblja, napredovanja i obuke te će održavati centralnu bazu podataka o osoblju.

Ekstenzivna obuka će se događati u svim opcijama. Obuka će pokrivati pitanja kao što su svijest o potrebi za promjene, osnovne i napredne financijske poslovne obuke, vještine komuniciranja, vještine upravljanja osobljem i ostalo potrebno za poslovanje komercijalnog poduzeća. Opseg i priroda obuke će biti postavljena u Direkciji, ali se neće angažirati u samoj obuci.

Upravljanje promjenama



Unutar poduzeća će se organizirati jedinica za upravljanje promjenama koja će pratiti napredak, pružati podršku i smjernice te će koordinirati cijeli proces promjena. Ta će se jedinica baviti s:

- Praćenjem napredovanja programa prema unaprijed određenim mjerama.
- Istraživanjem područja gdje je program zastao ili je ušao u poteškoće.
- Vrednovati razloge tamo u poduzeću gdje je promjena uspješno provedena.
- Razmotriti i procijeniti područja u kojima program može biti ubrzan.
- Promatrati situaciju izvan poduzeća kako bi se prepoznali novi najbolji postupci s ciljem daljnjeg poboljšanja prakse u HŠ.

Uloga Jedinice za upravljanje promjenama će biti ponajprije praćenje, ispravljanje i modificiranje programa. Jedinica će biti idealna prilika za poduzeće da razvije ljude s potencijalom da postanu jaki provoditelji napretka poduzeća. To je ogromna korist od posjedovanja transparentne i objektivne ocjene programa upravljanja promjenama u organizaciji. Razina osoblja u toj jedinici treba biti čvrsto kontrolirana i održavana na minimumu. Jedinica treba biti odgovorna direktno Upravi poduzeća.

Jedinica će također biti odgovorna za tim za «Reinženjering poslovnog procesa» koji mora početi odmah raditi. Njegova namjena će biti da promatra ključne poslovne i operativne postupke kako bi identificirao:

koja je poslovna svrha aktivnosti
kako se ona trenutno obavlja
kako se ona može obavljati s novim postupcima rada, informatikom itd.
detalje novog procesa

Podopcije

Unutar tri glavne opcije A, B i C identificirane su 3 podopcije koje se mogu primijeniti na svaku od glavnih opcija.

Veze među podjedinicama
Brzina promjena
Odnos država-poduzeće

S jasnom identifikacijom tri podjedinice «Proizvodnja drva», «Uslužne» i «Sporodne/nove djelatnosti» izuzetno je važno pitanje kako će oni biti strukturirani unutar poduzeća i kako će se odnositi jedni prema drugima.

Opcije uključuju;

Utemeljiti ih kao 3 profitna centra, svakoga sa svojim proračunom, ciljevima, osobljem itd. To je važno da bi se poduzeće moglo jasno identificirati i pratiti napredak u ta tri različita područja poslovanja. To je minimalni uvjet koji se mora ispuniti kako bi utemeljio identitet i poslovni fokus tih podjedinica. Nedostatak toga je da može doći do međusobnih transfera i da postojanje neprofitnih područja može potrajati duže nego što je to potrebno.



Osnovati te podjedinice kao tri poduzeća kćeri pod krovim holdingom HŠ. Prednost toga da to stvara jasno i očito pravno razgraničenje između tri podjedinice. Tako će biti nemoguće da dođe do međusobnih transfera. No, to će dovesti i do većeg administrativnog posla. To će smanjiti i odgovornosti podjedinice prema poduzeću kćeri i moglo bi ograničiti osoblje na to poduzeće npr. ako novi posao ne uspije tada se osoblje ne može premjestiti u druge podjedinice. Postoje i porezne implikacije ove opcije koje ovise kako se tretira dobit prije oporezivanja za holding i poduzeća kćeri .

Moguće su i kombinacije gore navedenoga. Npr. samo se novi poslovi/sporedne djelatnosti mogu osnovati kao poduzeća kćeri. Novi poslovi/sporedne djelatnosti mogu ostati kao profitni centri unutar «Proizvodnje drva» i «Uslužne podjedinice».

Konzultanti preporučuju da se u prvoj godini «Podjedinica proizvodnje drva» i «Uslužna podjedinica» osnuju kao profitni centri. Za vrijeme tog razdoblja moći će riješiti geografske granice, procedure izvještavanja, pitanja proračuna i financiranja. Tek nakon tog vremena mogu se donijeti stvarne odluke o prednostima njihova razdvajanja u poduzeća kćeri, a tu odluku treba prepustiti odboru..

Također se preporuča da se uspješne sporedne djelatnosti pretvore u poduzeća kćeri. To sprečava međusobne transfere i fokusira na stvaranje profita. Uspjeh toga će biti na neki način ovisan o pravilnom vrednovanju imovine za vrijeme formiranja novog poduzeća jer će prenapuhane vrijednosti ubiti svako poduzeće.

Konačno, preporučuje se da sporedne djelatnosti ne odgovaraju upravama nego posebnom Profitnom centru za sporedne djelatnosti/nove poslove. unutar svake podjedinice.

Brzina promjena

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

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

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

Sveobuhvatni poslovni informatički sustav uključuje u prvom redu redefiniranje poslovnih procesa i radne prakse nove strukture i poduzeća. Da bi se to finaliziralo biti će potrebno najmanje 6 mjeseci do godine dana. Očito, poslovi na nekim informatičkim funkcijama kao što su centralizirane plaće i financijski sustav mogu započeti kao i razvoj GIS-a. Većina razvoja poslovnog informatičkog sustava ne može početi prije



kraja prve godine. Trebati će minimalno 3 godine da se svi kritični poslovni elementi dovedu na svoje mjesto, a daljnji razvoj će se odvijati nakon tog vremena.

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

Sposobnost i predanost osoblja za promjene jako ovisi o vodstvu, obuci, nagradama, osobnim stavovima i vrijednostima. Osoblje u poduzeću je ono koje će iznijeti promjene. Novo poduzeće zahtijeva profesionalno šumarsko osoblje koje treba od uzgajivača postati i uzgajivači i menadžeri. To je spor i zahtjevan proces. Nakon tri godine osoblje će tek počinjati postajati sposobno uspješno voditi poduzeće prema postavljenim ciljevima.

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

Odnos država - poduzeće

Plaćanje vlasnicima

Država kao vlasnik profitabilnog d.o.o.-a HŠ koje gospodari šumama i šumskim zemljištem u državnom vlasništvu će očekivati da joj HŠ godišnje donositi prihode.

Država će odlučiti o plaćanju iz postignute dobiti nakon oporezivanja koji se normalno izražava kao dividenda od dionica. Dividenda je dio profita koji se ponovo ne investira u poduzeće, a na nju utječu potrebe reinvestiranja u poduzeće. To je normalno načelo koje regulira financijske kamate vlasniku za ulaganje u poduzeće i rezultate njegovih zahtjeva o stopi povrata dogovorenoj u procesu usvajanja godišnjeg proračuna zajedno s poslovođstvom poduzeća.

Danas HŠ plaćaju 2,5 % od prihoda od prodanog drva lokalnoj upravi, a dodatna se naknada plaća upravi za vode na osnovi površine zemljišta što otprilike iznosi dodatnih 2,5 %, ukupno čineći doprinos od 5 % koji se plaća državi. To je razina usporediva s onom u drugim zemljama. Preporuča se da bi opcija s dodatnim zahtjevima za «rentu» bila nepoštena i da se ne bi smjela primijeniti osim ako se ne ukine vodna ili lokalna naknada.

Vlasnik poduzeća ima pravo zahtijevati gotovinsku uplatu od poduzeća. Ali ipak nije preporučljivo da se takvi zahtjevi arbitrarno donose jer se time smanjuje mogućnost poduzeća za djelotvorno planiranje.



Državne šumarske institucionalne funkcije osim gospodarenja

Projekt restrukturiranja treba gledati dalje od samog restrukturiranja poduzeća i nužno treba razmotriti širu institucionalnu reformu sektora. Prilog 3 navodi osnovne državne šumske institucionalne funkcije i dvostruku ulogu države u sektoru.

Zasnovano na najboljoj međunarodnoj praksi, preporuča se ustanoviti Šumsku upravu/agenciju izvan, ali ipak odgovornu, Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva. Dodatno razdvajanje državnih šumskih funkcija koje postoje trenutačno u Hrvatskoj stvorilo bi jasne i odvojene uloge što je preduvjet za komercijalno orijentirano državno šumarsko poduzeće. To bi omogućilo transparentnost putem otvorenosti i poštenja u šumarskom sektoru i mogućnost javnog uvida i revizije svih aktivnosti poduzetih od države i njenih institucija. Ovakav razvoj bi isto bio u skladu sa zahtjevima pristupanja EU.

Razvoj potencijala zemljišta

Statut HŠ treba regulirati uvjete za razvoj potencijala zemljišta koja se nalaze na području kojim gospodari poduzeće.

Preporuča se da HŠ dobiju pravo da dalje razvijaju i trže zemljište u alternativnoj upotrebi. Mora se izraditi jasna procedura za razdvajanje dobiti dobivene iz poslovanja s razvojem zemljišta i moguće prodaje takvih područja.

OKFŠ

OKFŠ je dalekosežni i vizionarski fond stvoren u Hrvatskoj i centralni je dio financiranja šumskouzgojnih radova u zemlji. Trenutno njime administriraju HŠ kao državno poduzeće. Očito je da administracija OKFŠ-a mora pripasti državi, a za to bi najprikladnija bila nezavisna državna agencija. Neprikladno je za komercijalno poduzeće da administrira državni fond čiji će ionako biti najveći korisnik. Tako bi se HŠ ponudio jasan i transparentan način da se prijavi i dobije sredstva iz fonda bez zamućivanja poslovnog odnosa između države i HŠ.

Izborne opcije

Postoje brojne izborne opcije o kojima će se trebati odlučiti i koje će pomoći poduzeću da postigne svoje željene ciljeve. One nisu od kritične važnosti, ali pomažu daljnjoj komercijalizaciji poduzeća. Mnogima od njih će se baviti Jedinica za upravljanje promjenama unutar poduzeća.

One uključuje pitanja kao što su:

Najučinkovitija metoda prijevoza osoblja do njihovih radnih mjesta tj. održavanje voznog parka ili plaćanja radnicima naknadu za korištenje vlastitih automobila s postavljanjem za to predefiniраних прораčuna.



Priroda i opseg sredstava informiranja poduzeća; da li je trošak internog časopisa opravdan, treba li izlaziti kvartalno itd.

Da li je plaćanje po učinku prikladan mehanizam za stimuliranje produktivnosti i predanosti osoblja

Detalji o tome kako će sheme privatizacije biti organizirane u stvarnosti na terenu i kako najbolje pridobiti za njih radnike, te kako procijeniti imovinu u trenutku transfera.

Definicija oko granica između «Uslužne» podjedinici i «Proizvodne» podjedinice.

Kako upotreba tehnologije može povećati dobit u šumskim aktivnostima

Kakvo će osoblje biti izabirano za popunjavanje radnih mjesta unutar nove strukture i koji će kriteriji biti primijenjeni za intervjuje i postavljanje.

Da li poduzeće treba razvijati informatičku tehnologiju izvana ili u kući

Ovo su samo neki od brojnih izbora koji će se odrediti i s kojima će se baviti menadžment kao dijelom stalnog procesa promjena i puta ka komercijalizaciji.

Posljedice A, B, C

Konzultanti su razvili kompjuterski model koji može simulirati bilo koju kombinaciju promjena u bilo kojem od gornjih kriterija. Tako se može izračunati učinak smanjenja broja tehničkog i administrativnog osoblja na različitim mjestima u Direkciji, upravama i šumarijama zajedno s njihovim godišnjim troškom.

Zasnovano na razumijevanju postojećih struktura i područja gdje postoje duplikacije poslova, postojeći brojevi su prilagođeni kako bi odražavali način kako trg. društvo treba s njima djelotvorno operirati (zasnovano na najboljoj međunarodnoj praksi). Na primjer, trenutni broj pomoćnika revirnika (koji trenutno iznosi 1280) se može drastično smanjiti s revidiranim radnim postupcima, informatičkom podrškom, manjom duplikacijom poslova i smanjenim nadzorom. Ako se to postupno smanjilo na polovicu što bi rezultiralo uštedama od 34 milijuna kuna godišnje kada se to konačno dostigne u usporedbi s troškovima usporedne godine (2000.)

Pretpostavke za različite modele su naznačene u tablici 2.

**Tablica 2:** Sažetak pretpostavki korištenih za procjenu financijskog utjecaja opcije A

Za direktne troškove proizvodnje se pretpostavlja da će se smanjiti po stopi od 5 % godišnje tokom 5-godišnje faze restrukturiranja kao rezultat povećanog korištenja privatnika i poboljšanja produktivnosti šumskih radnika u šumi i radnim jedinicama.
To će rezultirati u smanjenju ukupnih direktnih troškova do kraja razdoblja za 23 %.
Pretpostavlja se da gornji iznos u sebi sadrži i uštede u materijalu uslijed učinkovitijih poslovnih postupaka.
Bit će potrebna značajna investicija u informatičke sustave kako bi se omogućilo ciljno smanjenje u režijskim troškovima. Tokom 10 godina će se amortizirati investicija od 9 milijuna eura za PIS i GIS.
Investicija će se odvijati ovako: 15 % godina 1; 40 % godina 2; 30 % godina 3 i 15 % godina 4
Troškovi održavanja se pretpostavljaju da će biti 300 000 eura kad sustav bude potpuno instaliran. Početni troškovi u skladu sa spomenutom stopom. Uštede nakon 10 godina – 5 %.

Mogući utjecaj ovih promjena za opciju A ima procijenjeni neto učinak od dodatnih 137 000 000 kuna (18,5 mil. eura) godišnje dobiti koje je stvorena na kraju procesa restrukturiranja uzimajući u obzir uštede od smanjenih režijskih i direktnih troškova i uz trošak informatike, obuke i povećanja plaća osoblja.

Točni iznosi i tajming smanjenja se mogu promijeniti dok god se ostvaruju ciljni iznosi na kraju razdoblja restrukturiranja. Primjer financijskog utjecaja za opciju A je prikazan u tablici 3.

Tablica 3: Financijski utjecaj opcije A

		Broj zaposl. u 2000.	Broj u godini 5	Uštede nakon 5 godina
U p r a v a	Upravitelj uprave	16	16	0
	Ured uprave	48	32	960 000
	Savjetnici	25	0	2 550 000
	Proizvodnja	157	80	6 508 040
	Komercijala	72	0	5 306 400
	Plan i analiza	59	0	4 668 080
	Uređivanje	233	90	8 330 360
	Ekologija	34	34	0
	Lovstvo	22	16	536 760
	Pravni i ljud. resursi	241	64	8 272 980
	Financije i računovodstvo	261	64	11 083 220
	Informatika	76	32	3 094 080
	Ukupno uprava	1244	428	51 309 920



Š u m a r I J a	Upravitelj šumarije	170	170	0
	Pomoćnik	20	0	1 560 000
	Revirnik	633	633	0
	Pomoćnik revirnika	1280	633	33 644 000
	Čuvar šume	686	633	23 736 000
	Uredsko osoblje	1493	680	37 398 000
	Ukupno šumarija	4282	2749	96 338 000
	Povećanje plaća			-37 059 885
	Ukupna režija			110 588 036
	Poboljšanje u troškovima šum. radnika			41 624 308
Troškovi inf. u god. 5			-15 276 000	
Utjecaj			136 936 343	

Opcije B i C mogu proizvesti veći učinak na dobit povećavajući je za 5 odnosno 10 %.

Te će brojke biti kasnije još pročišćene i razvijene tokom sljedeće faze projekta, ali one daju indikativne brojeve koji pokazuju povećanje dobiti koje se može ostvariti.

Rizici

Mogući rizici za proces restrukturiranja uključuju sljedeće:

- Nema okruženja za promjene
- Jak otpor osoblja restrukturiranju
- Inf. sustav nije dostavljen na vrijeme kako bi podržao smanjenje osoblja
- Šumskouzgojna pravila nisu redefinirana kako bi podržala financijske i poslovne realnosti
- Otpor stručnog osoblja promjenama šumskouzgojnih pravila
- Osoblje sporo i nevoljko prihvaća komercijalne realnosti
- Politička reakcija na gubitak radnih mjesta u ruralnoj sredini
- Uplitanje države u komercijalno poslovanje
- Nedostatak liderstva u Odboru, višem poslovodstvu i razini uprave
- Štete na ekološkom stanju šume
- Kratkotrajan pad zaposlenosti u drvoprerađivačkom sektoru kada se uvedu slobodne tržišne cijene

**Tablica 4** Dokument o poziciji dogovoren s HŠ i MPŠ**Dokument o poziciji dogovoren s "Hrvatskim šumama" i Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva****Svrha**

Svrha ovoga dokumenta jest izložiti dvjema glavnim zainteresiranim stranama (Hrvatskim šumama i Ministarstvu) niz važnih pitanja koja su konzultanti uočili tijekom općega proučavanja stanja te analizu koju su provodili do današnjeg dana.

Institucionalna reforma

Trenutačno hrvatska država igra dvostruku ulogu:

- javnu (regulativne i nadgledajuće funkcije) te
- privatnu (državno vlasništvo i proizvodnja).

Iskustvo konzultanata u međunarodnoj areni pokazuje da postoje snažni razlozi za odvajanje funkcija državnih šuma u zemljama u kojima država ima dominantnu vlasničku ulogu.

Argumenti koji idu u prilog tom odvajanju uključuju:

- odvajanje različitih državnih funkcija stvara različite i određene uloge
- učinkovito i diferencirano gospodarenje moguće je za svaku od funkcija i za odgovarajuća tijela
- stvaranje uvjeta za samofinanciranje i što je moguće veću nezavisnost od državnoga proračuna
- stvaranje transparentnosti putem otvorenosti, poštenog poslovanja i mogućnosti za javni nadzor i reviziju svih aktivnosti koje poduzima država i njezine ustanove.

Istodobno, konzultanti shvaćaju i da su relevantni uvjeti jedinstveni i vezani za situaciju u državi.

Usprkos tomu, međutim, zaključak do kojeg su konzultanti došli jest da u slučaju hrvatskoga šumarstva postoji potreba za jasnom podjelom državnih funkcija. Konzultanti vjeruju da projekt restrukturiranja mora nadići samo restrukturiranje poduzeća Hrvatske šume, te, ukoliko je potrebno, mora razmotriti i institucionalnu reformu.

Temeljni principi i potporni program promjene

Postoji niz ključnih poslovnih principa koji će poduprijeti razvoj projekta restrukturiranja.

Ti su principi od temeljne važnosti za uspjeh projekta te će se od ključnih zainteresiranih strana tražiti puno i potpuno razumijevanje, kako bi se osiguralo razumijevanje željenoga pristupa i najvjerojatnijih opcija koje će se pojaviti u Međuzvješću.

Kao komercijalna tvrtka, Hrvatske šume će:

- *Upravljati i razvijati imovinu koju će joj povjeriti država u skladu s najboljim poslovnim praksama te sukladno Zakonu o šumama, Zakonu o*



trgovačkim društvima i ostalim relevantnim zakonskim aktima koje utječu na gospodarenje šumama u Hrvatskoj.

- *Upravlјati i razvijati imovinu u skladu s međunarodnim konvencijama potpisanim o strane RH*
- *Nastojati uplaćivati što više sredstava u državni proračun, a da pritom ne opterećuje ekološki integritet hrvatskih državnih šuma*
- *Motivirati i obučavati osoblje te prikladno nagrađivati zaposlenike*
- *Odigrati ključnu ulogu u razvoju tržišnih odnosa unutar drvnoindustrijskog sektora u Hrvatskoj.*

Ovdje navedeni principi činit će temelj za razvoj opcija za restrukturiranje koje će sadržavati konzultantovo Međuzvješće.

Upravljanje promjenama u HŠ

Pomicanje ka profitabilnom i učinkovitom poduzeću koje djeluje u komercijalnom poslovnom okruženju predstavlja velik izazov za rukovodstvo i osoblje Hrvatskih šuma. Naše je istraživanje pokazalo da će, kako bi ispunila svoj komercijalni mandat, poduzeće morati proći kroz isplanirani program radikalnih promjena. Samom svojom prirodom, taj će program zahtijevati pažljivo i koncentrirano upravljanje. Nadalje, kako bi mogao nadgledati i vrednovati napredak, program će morati biti sposoban za jasno i precizno mjerenje napretka.

Stvarnost poslovnoga svijeta jest da se operacije i proizvodnja moraju nastavljati unatoč činjenici da se istodobno odvija program promjena. U slučaju Hrvatskih šuma, osjeća se da će rukovodstvo poduzeća i dioničar zahtijevati vrlo fokusiran i odmjeran pristup, pri čemu će se učinkovito upravljati i planiranim promjenama.

Postoji niz različitih modela za olakšavanje efikasnog upravljanja programima promjena. Jedan od najučinkovitijih (s gledišta troškova i radne snage) i najefikasnijih (što se tiče usredotočenosti i održavanja) jest uspostavljanje interne Jedinice za nadgledanje upravljanja promjenama unutar organizacije.

U slučaju Hrvatskih šuma namjerava se upotrijebiti takav pristup kao sredstvo i opciju postizanja uspješnog upravljanja programima promjena.

Uloga takve jedinice uključivala bi:

- praćenje napredovanja programa u usporedbi s predviđenim mjernim standardima
- ispitivanje područja u kojima je program zatajio ili zapao u poteškoće
- vrednovanje razloga zbog kojih je u tvrtci postignut uspjeh u promjenama
- razmatranje i vrednovanje područja u kojima se program može ubrzati
- pregled vanjskih područja kako bi se identificirale nove najbolje prakse te na osnovu njih još više unaprijedile prakse u Hrvatskim šumama.

Kao što je gore naznačeno, uloga Jedinice za nadgledanje upravljanja promjenama prije svega će se baviti nadgledanjem, ispravljanjem i modificiranjem programa u njegovom tijeku. Istodobno će rad jedinice predstavljati idealnu priliku za razvijanje kadra, odnosno radnika s potencijalom da postanu snažni vršitelji pojedinih djelatnosti tijekom napretka i sazrijevanja poduzeća u komercijalnome svijetu.

Prikazani model omogućuje uključivanje niza različitih disciplina i perspektiva – golema se korist može izvući iz transparentnog i objektivnog vrednovanja programa upravljanja promjenama u nekoj organizaciji. Tipično, razina kadriranja u jedinici mora biti pod strogom kontrolom i na



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju

minimumu.



Prilog 18 Izvještaj s radionica u procesu sudjelovanja

**Cilj:**

Obavijestiti zainteresirane strane o kontekstu, pitanjima i širokom rasponu raspoloživih opcija te prikazati diskusije i povratne informacije u Međuzvještaju studije restrukturiranja.

Metodologija

Metodologija koja je korištena da bi se došlo do cilja je bila priprema dokumenta kao podloge za diskusiju koji naglašava glavne opcije, distribuiranje tog dokumenta zainteresiranim stranama i održavanje radionica s njima kako bi se pristup vrednovao i kako bi se dobile povratne informacije.

To je postignuto na slijedeći način:

Pisanjem i distribuiranjem dokumenta za diskusiju

Izradom prezentacije za radionice koja uključuje:

- Fazu pregleda studije i zaključke koji su izvučeni nakon nalaza koji podupiru potrebu za promjenom
- Glavne karakteristike i principe koje mora imati restrukturirano poduzeće i razloge za njihov odabir
- Identifikaciju i upotrebu indikatora ili ciljeva koji će omogućiti da se proces restrukturiranja kvantificira i prati
- Tri glavne opcije restrukturiranja s komentarima o implikacijama i povezanim rizicima

Organizacijom i održavanjem radionica za glavne grupe zainteresiranih strana kako bi se dobile najvažnije povratne informacije o prezentiranom konceptu. Sljedeće su grupe sudjelovale u procesu:

Ministar poljoprivrede i šumarstva i više osoblje Ministarstva poljoprivrede i šumarstva i «Hrvatskih šuma»

Uprava šuma Osijek (radionica)

Uprava šuma Vinkovci (radionica)

Uprava šuma Delnice (radionica)

Ključne vanjske zainteresirane strane (radionica) i

Uprava šuma Split (sastanak s diskusijom)

Izlaganjem sadržaja prezentacije zajedno s bitnim izvještajima o radionicama i povratnim informacijama osoblju HŠ i glavnim zainteresiranim stranama. To će se učiniti putem HŠ intraneta i časopisa poduzeća te distribucijom izvještaja o radionicama glavnim vanjskim zainteresiranim stranama.

Četiri radionice održane su tijekom tjedna koji je počeo 11. veljače. Sastanak s diskusijom u Upravi šuma Split održan je u tjednu koji je počeo 4. veljače 2002.



Prezentacija Ministru i ključnom osoblju iz Ministarstva poljoprivrede i šumarstva održana je 8. veljače. Vidi Prilog 1 za materijale sa prezentacije.

Ministar je izrazio zadovoljstvo s korištenim pristupom, identificiranim opcijama i rasponom rizika koji su uzeti u obzir.

Povratne informacije s diskusijskog sastanka u Upravi šuma Split

Ovaj je razgovor podržavao s glavnim prijedloga koji su bili sadržani u prezentaciji i to:

- Jedinstveno trgovačko poduzeće s komercijalnim mandatom
- Osnivanje posebne Državne uprave za šume koja bi imala regulativnu ulogu koju trenutačno imaju HŠ
- Tri podjedinice unutar poduzeća
- Financijski, ekološki i socijalni ciljevi

Posjete brojnim krškim lokacijama naglasili su vrlo različite ciljeve šumskih operacija u Upravi šuma Split i bili su snažna potvrda koncepta odvojenih podjedinica.

Format radionice

Isti je format korišten u svakoj od 3 radionice održane u 3 uprave šuma.

To je bilo:

Kratka pozadina studije restrukturiranja

- Sažetak rezultata upitnika popunjenog za vrijeme prve runde radionica u studenom
- Glavna prezentacija koja je predstavljena Ministru poljoprivrede i šumarstva s pitanjima i pojašnjenjima tijekom radionice
- Diskusija po grupama o 4 teme važne za glavnu prezentaciju. To su bile:

Tri podjedinice unutar poduzeća; proizvodnja drva, usluge i novi poslovi

Ciljevi pod sljedećim naslovima: financijski, ekološki, socijalni

Tri glavne opcije:

- Zadržati sadašnjih 16 uprava i 171 šumariju
- Smanjiti broj na 8 uprava i 120 šumarija
- Ukinuti razinu uprava

Opcije i izazovi vezani uz privatizaciju

Diskusija i povratne informacije o radu u grupama i prezentaciji

Format radionice za vanjske zainteresirane strane se sastojao od glavne prezentacije nakon koje je slijedila općenita diskusija.

Prezentaciju su obavili Vivian Ryan i Ratko Matošević uz pomoć Dijane Vuletić (osim u Delnicama).



Gosp. Antun-Zlatko Lončarić novinar u časopisu «Hrvatske šume» je bio prisutan na radionici u Osijeku i u Šumarskom institutu.

Popis svih sudionika radionica nalaz se u prilogu 2.

Povratne informacije sa radionica sažete su kako slijedi:

Radionica u Osijeku

Radionica je održana 11. veljače 2001. od 8 do 14 sati.

Diskusijska grupa 1

Opće slaganje s potrebom podjele poduzeća na podjedinice. Potreba podrške iz OKFŠ fonda je jasna u slučaju Uslužne podjedinice no naglašena je i daljnja potreba financiranja specifičnih projekata unutar podjedinice Proizvodnje drva.

Opća podrška konceptu usklađivanja planova gospodarenja sa specifičnim zahtjevima podjedinice uključujući i vezu između tržišne potražnje i proizvodnje drva unutar podjedinice Proizvodnje.

Grupno izražavanje mišljenja da se "proizvodi" Uslužne podjedinice trebaju definirati.

Osnivanje Podjedinice novih poslova je podržano, no grupa je smatrala da ona ne treba uključivati bitne osnovne djelatnosti kao rasadnici i lovstvo.

Opća diskusija je sadržavala i teme proizvodnje drva unutar Uslužne podjedinice i proizvodnje općekorisnih funkcija unutar podjedinice Proizvodnje drva.

Konkonzusom je zaključeno da planovi gospodarenja unutar Podjedinice proizvodnje drva trebaju odražavati te ciljeve. Ovaj pristup pruža mogućnost pojednostavnjenja inače složenog odnosa s Ministarstvom zaštite okoliša i prostornog planiranja po pitanju zaštićenih područja.

Prepoznata je i potreba da se dotakne i pojednostavi Zakon o vodama.

Izražena je zabrinutost da određivanje granica između podjedinica neće biti jednostavno.

Diskusijska grupa 2

Grupa se složila da se cilj od 10 %-tne dobiti od prometa može postići smanjenjem troškova i poboljšanim marketingom.

Grupa je sugerirala da se cilj može postići s 30 %-tnim smanjenjem osoblja posebno u Direkciji i upravama zajedno sa poboljšanim informatičkim sustavom u korištenjem osoblja u područjima novih poslova kao turizam i obuka.

Naglašen je i problem mina kao faktor koji utječe na postizanje zadanog cilja dobiti.



Pojednostavnjenje sustava gospodarenja i metoda postizanja dogovora s Ministarstvom zaštite okoliša i prostornog planiranja smanjilo bi troškove gospodarenja zaštićenim područjima.

Usmjerenost na ekološke ciljeve je povoljno prihvaćena i ona bi se trebala povezati sa kampanjom odnosa s javnošću kako bi se poboljšao imidž šumara. Šumari smatraju da ih se gleda kao devastatore šuma te da ih se ne cijeni zbog njihove uloge u zaštiti i potrajnom gospodarenju šuma.

Dodatni ciljevi se mogu razviti oko gospodarenja zaštićenim područjima.

Komentari o socijalnim ciljevima naglašavaju da je uprava već prošla kroz značajno smanjenje broja zaposlenih (1400 smanjeno na 600). Složili su se da je najbolja metoda postizanja smanjenja broja osoblja kroz sheme dobrovoljnih odlazaka u mirovinu i kroz rješavanje pitanja invalidnih radnika.

Mlađe osoblje se treba obučiti da može pronaći alternativno zaposlenje u privatnom sektoru te će možda trebati kratkoročno financiranje kako bi se obavila ta tranzicija.

Diskusijska grupa 3

Grupa je poduprla opciju C koja predviđa ukidanje razine uprava te smatra da opcija A ima istu strukturu koja sada postoji, te koja je dovela do brojnih problema. Postoje prednosti u opciji B, no određivanje odgovarajućih granica će biti vrlo teško.

Grupa je poduprla opciju C koja daje veće ovlasti razini šumarija i umanjuje kontrolne funkcije Direkcije koja bi također trebala smanjiti broj osoblja. Grupa je također smatrala da bi se u okviru opcije C imala mjesta i za smanjenje broja šumarija.

Diskusijska grupa 4

Grupa je podržala privatizaciju kao metodu poboljšanja učinkovitosti i rezultata.

Izraženo je i mišljenje da se može privatizirati veliki dio aktivnosti, kada bi Državna uprava za šume preuzela izradu 10-godišnjih šumskogospodarskih osnova. To bi se moglo proširiti i na prodaju drva na panju.

Radionica u Vinkovcima

Radionica je održana 12. veljače 2002. od 8 do 14 sati.

Diskusijska grupa 1

Grupa je naglasila da se rukovode vlastitim mišljenjem, a to je da bi se trebao osnovati odvojeno trgovačko poduzeće od sadašnje Uprave šuma Vinkovci. Nisu podržavali koncept jedinstvenog poduzeća. Prihvatili su da je to odluka Vlade, ali su ipak željeli naglasiti alternativnu perspektivu.



U kontekstu odvojenih poduzeća na razini uprava prihvatili su smisao odvojenih podjedinica.

Ipak su smatrali da Uslužna jedinica ne može biti profitabilna ako se financira iz OKFŠ-a. U Podjedinici proizvodnje drva također će biti potrebno financiranje iz OKFŠ-a zbog općekorisnih funkcija šume uključujući i potrebu razminiranja.

Grupa se zapitala da li će opseg novih poslova ili potencijalnih novih poslova opravdati novu podjedinicu za to područje.

Diskusijska grupa 2

Diskusijska grupa se složila s financijskim ciljem za postizanjem 10 %-tne dobiti na promet, ali to je blizu onoga što oni već sada postižu.

Biti će teško postići takvu razinu dobiti u ostalim upravama i to bi zahtijevalo značajno smanjenje osoblja. Smanjenje broja osoblja moglo bi iznositi od preko 30 % do ispod 10 % u slučaju Vinkovaca.

Potreban je poboljšani sustav nagrađivanja ukoliko se želi postići tražena razina motivacije. Dobit se mora ponovo investirati u isto područje odakle je i dobivena.

Grupa se složila da potrajnost i certifikacija šuma moraju biti ekološki ciljevi.

U slučaju socijalnih ciljeva grupa je prepoznala potrebu da se riješi pitanje invalidnih radnika.

U Vinkovcima su šumarstvo i poljoprivreda glavne grane industrije i smanjenje radnih mjesta će se odraziti na socijalne potrebe uzdržavanja regije koja ima samo 35 % prosječnog nacionalnog dohotka po osobi i zbog toga jako ovisi o poslovima u šumarstvu.

Diskusijska grupa 3

Grupa je također podržala posebno trgovačko poduzeće od sadašnje uprave šuma i to su izrazili kao opciju D.

Osjećaju da uprava ne postiže svoj puni potencijal budući da pristup jedinstvenog poduzeća ne potiče bolju učinkovitost jer će koristiti od njihovog povećanog doprinosa koriste negdje drugdje.

U širem smislu njihova opcija D bi slijedila mađarsko iskustvo nezavisnih regionalnih poduzeća.

Grupa je izrazila mišljenje da je opcija A u stvari sadašnja razina centralizacije i da je to nešto što ne bi uspjelo.

Također smatraju da je opcija B još veća centralizacija dok je opcija C kompletna centralizacija.



Diskusijska grupa 4

Ova grupa bila je mišljenja da u privatizaciji postoje pozitivni aspekti, ali se u početnoj fazi ona treba ograničiti na sporedne djelatnosti.

Privatizacija se treba uvesti u osnovne šumskouzgojne djelatnosti postupno i treba se zadržati jedan dio vlastitih kapaciteta kako bi se osigurala kontrola ugovorenih cijena.

Grupa je također prepoznala potrebu za trajnu podršku privatnicima od strane poduzeća i sugerirala je da se posao treba garantirati za 10 godina.

Općenito, sudionici radionice razumjeli su iznesene teze i jasno su se izjasnili da su promjene potrebne.

Također su bili vrlo jasni da žele iskoristiti ovu priliku koja im se pružila putem radionice da iznesu svoj stav o konceptu jedinstvenog poduzeća.

Radionica u Delnicama

Radionica je održana 14. veljače 2002. od 8 do 15 sati.

Diskusijska grupa 1

Diskusijska grupa je podržala koncept osnivanja podjedinica unutar HŠ. Naglasili su svoje viđenje da će uvjeti u prebornim šumama zahtijevati posebni tip šumskouzgojnih pravila od onih u jednodobnim kontinentalnim šumama što bi opravdalo osnivanje još jedne podjedinice unutar HŠ.

Koncept Državne uprave za šume izvan HŠ ima, prema njihovom mišljenju, vrijednosti i ona bi se trebala nalaziti pri Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva. Ova uprava bi također izrađivati gospodarske osnove.

Grupa je smatrala da bi postojeće uprave trebale poslužiti u osnivanju podjedinica unutar HŠ.

Bili su mišljenja da jedinstveno poduzeće neće moći odgovoriti na vrlo specifične potrebe koje se nalaze u Upravi šuma Delnice. Oni bi željeli da se svaka postojeća uprava pretvori u trgovačko poduzeće kao što je to učinjeno s mađarskim poduzećima.

Diskusijska grupa 2

Grupa se složila s mišljenjem da su ciljevi najkorisniji onda kada su zahtjevni. Oni imaju vrlo zahtjevan cilj, a to je da se uprave razdvoje u zasebna trgovačka poduzeća.

Specifični financijski cilj postizanja 10 %-tne dobiti na promet je prezahtjevan s obzirom da je on preko 10 puta veći od sadašnjeg rezultata i s obzirom na utjecaj koje će smanjenje osoblja takvog opsega imati na Delnice.



Povećana profitabilnost može se postići tržišnim cijenama i poboljšanim vezama između tržišne potražnje i procesa planiranja proizvodnje drva.

Daljnje uštede u troškovima mogu se postići većom prodajom drva na panju.

Smanjenje općih troškova treba se postići prirodnim smanjenjem osoblja u dužem vremenskom roku.

Grupa se izrazila u korist ekoloških ciljeva i odlučno podupiru sustav potrajnog gospodarenja šumama koji odgovara onome što traži međunarodno tržište.

Socijalni ciljevi u Delnicama imaju veliku važnost jer postoji malo alternativa zapošljavanju u šumarstvu.

Smanjenje broja osoblja treba se izbjeći gdje je god to moguće, a gdje to nije moguće trebaju se upotrijebiti mjere podrške.

Diskusijska grupa 3.

Grupa je podržavala da se svaka uprava pretvori u posebno trgovačko poduzeće.

Od tri opcije koje su predočene u prezentaciji oni su favorizirali prvu opciju jer je više u skladu s njihovom željenom opcijom odvojenih trgovačkih poduzeća. Nisu, također, podržali sadašnju strukturu HS jer su smatrali da je vrlo neučinkovita i da ne pruža poštenu i transparentnu distribuciju resursa.

Grupa je izrazila mišljenje kako razumiju da prezentacija odražava Vladinu poziciju po pitanju jedinstvenog poduzeća s komercijalnim mandatom i također su razumjeli da je svrha radionica da se sudionicima pruži prilika za iznošenje vlastitih mišljenja.

Diskusijska grupa 4.

Grupa je istaknula potrebu za programima privatizacije koji će uzimati u obzir drukčije uvjete koji prevladavaju u Delnicama.

Privatizacijski program mora biti izrađen vrlo pažljivo uz pružanje mnogo podrške kako bi se osigurao njihov uspjeh. Važno je da se investira u nove strojeve jer nije moguće biti ni profitabilan niti učinkovit sa starim zastarjelim strojevima.

U sadašnjoj klimi postoji mnogo strahova o rizicima vezanima uz opcije privatizacije i o posljedicama neuspjeha.

Radionica s vanjskim zainteresiranim stranama

Radionica je održana 13. veljače u Šumarskom institutu u Jastrebarskom od 9,00 do 14,00 sati.

Format se radionice razlikovao od internih radionica u sljedećemu:



Kratko uvodno izlaganje nije bilo potrebno jer je grupa zainteresiranih strana već dobila informaciju o Studiji za restrukturiranje i

Povratne informacije su bile u obliku opće rasprave s doprinosom većine sudionika.

Sljedeći komentari predstavljaju izbor od onih koje su iznijele vanjske zainteresirane strane.

Stav HŠ po pitanju studije jest taj da je od strane HŠ i potakla inicijativa za restrukturiranje te da ju je Ministarstvo kasnije prihvatilo.

U tom kontekstu ne bi trebalo biti značajnih rizika za uspjeh projekta restrukturiranja koji proizlaze iz straha ili otpora promjenama od strane osoblja HŠ.

Razlozi za restrukturiranje su jasni. Oni su:

Učinkovitiji, djelotvorniji postupci i strukture menadžmenta
Niži i konkurentniji troškovi cijeloga sustava

Vlada je odlučila da će biti jedno poduzeće koje će biti u vlasništvu Države mada nije još donesena konačna odluka o tome koja će imovina biti prebačena u poduzeće.

Cilj o desetpostotnoj dobiti na promet koja bi se platila vlasniku je optimističan s obzirom na potrebu za trajnim investicijama u šumarstvu.

Formiranje Državne uprave za šume ne trebalo rezultirati u još jednom sloju administracije i troškova koji bi se našao između HŠ i Ministarstva.

Smanjenje broja zaposlenih u HŠ će morati biti obavljeno na socijalno odgovoran način koji neće utjecati na ciljanu dobit.

Što se tiče informatike, HŠ su već ušle u znatnu investiciju po tome pitanju, mada ne bi trebale razvijati sustav za cijelu zemlju vlastitim snagama. Na primjer, postoji primjer suradnje između Državnog zavoda za katastar i HŠ u zajedničkom razvoju GIS-a.

Najpovoljnija opcija bi bila opcija C.

Ekološko stanje hrvatskih šuma je vrlo dobro u europskim razmjerima mada se neki pokazatelji propadanja šuma odražavaju u broju sušaca u etatu hrasta.

Šumarstvo mora održavati ekologiju šume i njene općekorisne funkcije. Postoji bojazan da će usmjerenost na dobit udaljiti šumarstvo o toga cilja.

HŠ trebaju biti društvo s ograničenom odgovornošću, ali nužno profitno orijentirano.

Upravljanje OKFŠ fondom treba ostati na HŠ jer je to najbolji način osiguravanja da se sredstva koriste onako kako je i zamišljeno.



Koncept "zelene bilance" je dobar i treba ga izgraditi na već postojećim mjerenjima koja treba intenzivirati te treba povećati gustoću opažačkih točaka.

Država se odlučila za d. o. o. , a da nije pitala struku za mišljenje. Država sada mora braniti tu odluku i objasniti zašto je potreban d. o. o. te navesti razloge za smanjenje osoblja i veću centralizaciju.

MPŠ će tražiti dodatne financijske podatke prije nego se donese bilo kakve odluke. Financijski bi podaci trebali također uzimati u obzir i opću vrijednost šuma.

Opća i široka rasprava je bila korisna i izlaganje je objasnilo način razmišljanja i smjer koje je zauzela grupa za studiju.

Rasprava o pitanjima proisteklim iz izlaganja je održana u samom njenom tijeku.

Sažeto, najvažnije točke s ove radionice su bile:

Podrška jedinstvenom poduzeću uz određene ograde o ciljanoj dobiti i utjecaju koji bi ona mogla imati na općekorisne funkcije šume.

Podrška konceptu različitih podjedinica za Proizvodnju drva i Uslužno područje. Najbolja metoda određivanja granice između te dvije podjedinice bi bila na razini gospodarske jedinice. Što se tiče podjedinice za Nove poslove, mišljenje je bilo da bi to mogla podjedinica unutar svake od ovih dviju, a ne zasebna jedinica.

Podrška ekološkim i socijalnim ciljevima uz zabrinutost kakav bi utjecaj imale financije na državno investiranje u šume tj. plaćanje 10 % dobitne dividende državi bi rezultiralo u nemogućnost financiranja nužnih investicija u pošumljavanje i šumskouzgojne radove.

Nepostojanje uvjerenja o koristima i potrebama za Državnu upravu za šume i nezadovoljstvo bilo kakvim promjenama trenutnog stanja po pitanju OKFŠ fonda.

Negativan odnos prema značajnijim gubicima radnih mjesta

Nema jasne sklonosti prema i jednom o predloženih tri strukturalna modela. Mišljenje je da je šumarija najvažnija razina i da bi dugoročno opcija C mogla biti najvjerojatniji scenarij.

Zaključni komentar:

Na svim je radionicama i razgovoru u Splitu prihvaćena analiza trenutne pozicije HŠ.

Sudionici prihvaćaju potrebu za promjenama i smjer kamo bi te promjene trebale voditi.

Zabrinutost, koja je najjače bila izražena jest da novo poduzeće neće biti pravično i transparentno u raspodjeli resursa. To je jedini razlog koji potiče želju za odvojenim poduzećima zasnovanim na današnjim upravama.



Dva kritična faktora za uspjeh restrukturiranja HŠ su stoga:

Razvoj financijskoga sustava koji je pravičan i transparentan i u koji će imati povjerenja i osoblje HŠ i ostale zainteresirane strane.

Pravičan i socijalno odgovoran način smanjenja broja zaposlenih koji tada mogu podržati ključne zainteresirane strane uključujući Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva, više posloводство HŠ, Radničko vijeće, sindikati i osoblje HŠ.

Otvorenost sudionika radionica je bila od velike pomoći procesu i konzultanti su uvjereni da su sudionici u potpunosti razumjeli sva pitanja i opcije koje su im bile ponuđene.

Mišljenja i stavovi su uzeti u primljene na znanje i ugrađeni u Izvještaj o identifikaciji opcija.

Popis sudionika

JASTREBARSKO

Ime i prezime	Organizacija
1. Željko Ledinski	Hrvatske šume
2. Ivan Martinić	Ministarstvo okoliša
3. Ivan Hodić	Hrvatske šume
4. Mladen Slunjski	Hrvatske šume
5. Tatjana Dolić	Ministarstvo gospodarstva
6. Marina Margaletić	Državni inspektorat
7. Sanja Perić	Šumarski institut Jastrebarsko
8. Božidar Longin	Hrvatske šume
9. Mile Đodan	Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva
10. Ivan Ištok	Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva
11. Dragutin Pičman	Šumarski fakultet
12. Miroslav Benko	Šumarski institut Jastrebarsko
13. Vladimir Drožđan	Predstavnik GRV-a H.Š. p.o. Zagreb
14. Željko Cutvarić	Predstavnik sindikata zaposlenih u šumarstvu
15. Vlado Filipec	Buje export
16. Jela Bilandža	MPŠ WB project
17. Hranislav Jakovac	Hrvatsko šumarsko društvo
18. Branimir Prpić	HŠD "Šumarski list"
19. Gordana Colnar	Hrvatski sindikat šumarstva Zagreb
20. Ivica Grbac	Šumarski fakultet
21. Joso Gračan	Šumarski fakultet

OSIJEK

Ime i prezime	Organizacija
1. Javorko Bebek	Pravni odjel
2. Dražen Košutić	Šumarija Osijek
3. Zvonimir Fekete	Šumarija Osijek
4. Marijan Mijatović	Šumarija Batina



5. Mato Skočibušić
6. Vladimir Brezovac
7. Dražen Bajt
8. Zlatan Mihaljević
9. Krunoslav Filipović
10. Boro Kastratović
11. Dejan Šafranj
12. Dragomir Pfeifer
13. Stjepan Vidaković
14. Franjo Tomešić
15. Darko Cvijić
16. Danko Radoš
17. Marin Foragić
18. Kemal Hrustić
19. Pavle Vratarić
20. Berislav Vinaj
21. Nevenka Grebenar
22. Vlado Pološki
23. Dragutin Vračević
24. Jasenka Maras
25. Dalibor Tonc
26. Mirjana Polimac
27. Željka Šikić
28. Željko Prevoznik
29. Stanko Antunović

- R.J. Šumatrans
Šumarija Bansko Petrovo Selo
Šumarija Bansko Petrovo Selo
Šumarija Tikveš
Šumarija Levanjska Varoš
Šumarija Tikveš
Šumarija Tikveš
Šumarija Darda
Šumarija Valpovo
Šumarija Đakovo
Šumarija Tikveš
Šumarija Đakovo
Odjel lovstva
R.J. Šumatrans - Osijek
Uprava šuma
Uprava šuma
Uprava šuma - financijsko
Šumarija Levanjska Varoš
Uprava šuma - Odjel za uređivanje
Uprava šuma - Odjel za plan
Šumarija Valpovo
Odjel za eksploataciju i uređivanje šuma
Šumarija Đakovo
Šumarija Batina
Uprava šuma

VINKOVCI

Ime i prezime	Organizacija
1. Šima Dominiković	Stručne službe
2. Damir Cvrković	Stručne službe
3. Mara Završek	Stručne službe
4. Željka Mihajlović	Stručne službe
5. Damir Tucaković	Stručne službe
6. Stjepan Brajković	Stručne službe
7. Babunović Drago	Šumarija Otok
8. Ivan Popić	Šumarija Otok
9. Željko Sučić	Stručne službe
10. Goran Grgić	Šumarija Cerna
11. Damir Dekanić	Šumarija Cerna
12. Branko Trifunović	Šumarija Vukovar
13. Zlatko Jokić	Šumarija Vrbanja
14. Luka Vukorac	Stručne službe
15. Stjepan Nikolić	Stručne službe
16. Romeo Matanović	Šumarija Lipovac
17. Vesna Ančić-Tunuković	Šumarija Strizivojna
18. Dario Musa	Šumarija Lipovac
19. Ljubica Bičanić	Stručne službe
20. Marko Josić	Šumarija Gunja
21. Ljerka Dujmić	Uprava šuma Vinkovci
22. Mato Mustapić	Stručne službe
23. Vlado Filipec	Buje export
24. Ladislav Jursik	Stručne službe
25. Josip Grgljanić	Stručne službe



26. Ilija Gregorović
27. Marica Beljo Rečić
28. Tomislav Županjac
29. Silva Perakić
30. Martin Lešić
31. Marijan Maršić

Stručne službe
Stručne službe
Šumarija Županja
Šumarija Gunja
Šumarija Županja
Šumarija Vrbanja

DELNICE

Ime i prezime	Organizacija
1. Anton Sabo	Stručni odjeli uprave
2. Rade Rajnović	Šumarija Gomirje
3. Željko Golik	Šumarija Mrkopalj
4. Tugomil Godec	Šumarija Vrbovsko
5. Vlado Curl	Komercijala UŠ
6. Srećko Petranović	Proizvodnja UŠ
7. Vlatka Štiglic	UŠ stručne službe - PKO odjel
8. Mihovil Vinsk	Šumarija Vrbovsko
9. Zvonimir Pršle	Šumarija Crni lug
10. Miroslav Gašparac	Šumarija Fužine
11. Zdravko Turk	Šumarija Tršće
12. Josip Malnar	Šumarija Gerovo
13. Branko Ožbolt	Šumarija Tršće
14. Amalija Hudolin	Šumarija Prezid
15. Žarko Kovač	MGP Delnice
16. Mario Gašparac	Šumarija Delnice
17. Alenko Tomac	Šumarija Mrkopalj
18. Robert Abramović	Šumarija Skrad
19. Josip Štimac	Šumarija Skrad
20. Mladen Pleše	Uprava šuma
21. Marijan Malnar	Šumarija Prezid
22. Damir Delač	Šumarija Lokve
23. Dejan Švob	Šumarija Rijeka
24. Željko Perković	Šumarija Klana
25. Nino Pleše	UŠ Infomatika
26. Veljko Ivančić	Šumarija Ravna Gora
27. Veljko Majdin	Šumarija Gomirje



***Prilog 19 Procijenjene potrebe za zaposlenima
za svaku opciju restrukturiranja***



Brojevi u sljedećim tablicama su da daju indikativne podatke za analizu opcija A, B i C.

Detaljnija raspodjela osoblja se nalazi u svesku 2.

Tablica 1 Indikativni brojevi zaposlenih potrebnih za opciju A

Opcija A	Konačni broj	Funkcija osoblja
Direkcija		
Direktor	1	Nema promjene
Zamjenik direktora	1	Nema promjene
Pomoćnik direktora	3	Nema promjene
Ured direktora	6	1 x Usluge prijepisa i fotokopiranja 1 x Vozač 4 x Podrška sekretarijata (za svo više posloводство)
Proizvodna služba	4	1 x Rukovoditelj 1 x Koordinator razvoja i istraživanja/Sjemenarstvo 1 x Razvoj mehanizacije 1 x Rukovoditelj zaštite na radu
Komercijalna služba	4	1 x Rukovoditelj 2 x Stručnjaci za razvoj sektora 1 x Stručnjak za prognoze drva
Plansko analitička služba	4	1 x Korporativno planiranje 1 x Koordinator poslovnih planova 2 x Suradnici u planiranju
Razvojna služba	4	1 x Rukovoditelj 3 x Suradnici za nabavu
Služba za uređivanje šuma	4	1 x Rukovoditelj 1 x Koordinator uređivanja šuma za Uslužni sektor 1 x Koordinator uređivanja šuma za Proizvodni sektor 1 x Rukovoditelj GIS-a
Služba za ekologiju	4	1 x Rukovoditelj 1 x Certifikacija šuma 1 x Zelena bilanca 1 x Ekološki stručnjak
Služba za lovstvo	4	Nema promjene. Promjene u dužnostima koje obuhvaćaju odgovornost za odjele lovstva u upravama
Ljudski resursi i pravna služba	12	1 x Rukovoditelj /Tajnik društva 1 x Rukovoditelj za odnose s Vladom 1 x Rukovoditelj za ljudske resurse 4 x Stručnjaka za ljudske resurse 1 x Rukovoditelj za odnose s javnošću 1 x Rukovoditelj pravnih poslova 2 x Pravna stručnjaka 1 x Tajnik
Financijska služba	14	1 x Rukovoditelj 1 x Rukovoditelj novčanog tijeka 1 x Financijski kontrolor 2 x Kontrola računa 2 x Glavna knjiga



		2 x Glavna knjiga dužnika 2 x Glavna knjiga dobavljača 3 x Osoblje za podršku
Računovodstvena služba	4	1 x Plaćanje poduzetnicima 3 x Kontrola plaća
Informatička služba	10	1 x Rukovoditelj 1 x Administrator baze podataka 1 x Rukovoditelj razvoja softvera 1 x Rukovoditelj razvoja hardvera 1 x Specijalist za mreže 1 x Rukovoditelj hardverske podrške 2 x Programera 2 x Osoblje za podršku
Imovinsko pravna služba	3	Nema promjene u broju. Promjena u dužnostima koje obuhvaćaju održavanje registra imovine društva.
Služba zaštite na radu	6	Nema promjene u broju. Promjena u dužnostima koje obuhvaćaju vezu sa socijalnom skrbi i vojna pitanja
Interna kontrola	4	1 x Rukovoditelj 2 x Financijski revizori 1 x Revizor za ekologiju i socijalna pitanja
Marketing	10	1 x Rukovoditelj 1 x Stručnjak za razvoj tržišta 4 x Jedinica za prodaju 3 x Rukovoditelj za odnose s kupcima 1 x Tajnik
Novi poslovi	8	1 x Rukovoditelj 1 x Računovođa 1 x Kontrolor troškova 4 x Suradnici za razvoj projekata 1 x Tajnik sa znanjem jezika
Jedinica za upravljanje promjenama	8	1 x Rukovoditelj 3 x Rukovoditelji promjena 2 x Novinari (urednik i pomoćnik) 2 x Koordinator obuke



Prosječna Uprava		
Upravitelj uprave	1	Nema promjene
Ured upravitelja	2	1 x Vozač 1 x Tajnik
Savjetnici	0	Nije potrebno
Proizvodnja	5	1 x Rukovoditelj odjela 1 x Koordinator za iskorištavanje šuma 1 x Koordinator za uzgajanje šuma 2 x Suradnik za usluge klijentima
Komercijala	0	Funkcije pokrivene u odjelima financija i proizvodnje
Plan i analiza	1	1 x Koordinator poslovnog planiranja na upravi
Uređivanje šuma	7 –8	1 x Rukovoditelj odjela 2 x Suradnici za taksaciju 2 x GIS podrška /kartiranje 1 x Rukovoditelj obuke/osiguranja kvalitete 2 x Administrativno osoblje
Ekologija	2	2 x Ekologa
Lovstvo	1	1 x Koordinator lovstva
Pravna i kadrovska	4	1 x Rukovoditelj odjela 1 x Stručnjak za ljudske resurse 1 x Pravni stručnjak 1 x Koordinator obuke
Financije i računovodstvo	4	1 x Kontrola proračuna 1 x Kontrola troškova 1 x Kontrola zaduženja 1 x Kontrola računa
Informatička služba	2	2 x Osoblje za podršku
Šumarija		
Upravitelj šumarije	1	1 x Upravitelj šumarije
Pomoćnik u. šumarije	0	Nije potrebno
Revirnik	4	Dužnosti dogovorene s upraviteljem šumarije
Pomoćnik revirnika	4	Dužnosti dogovorene s upraviteljem šumarije
Čuvar šume	2	Dužnosti dogovorene s upraviteljem šumarije
Ured	4	1 x Financijski administrator 1 x Kontrolor podataka/informatička podrška 2 x Pomoćno administrativno osoblje

**Tablica 2** Indikativni brojevi zaposlenih potrebnih za opciju B

	Konačni broj	Funkcija osoblja
Direkcija	Nema promjene u odnosu na opciju A	
Uprava		
Upravitelj uprave	1	Nema promjene u odnosu na opciju A, ali manje uprava
Ured upravitelja	2	Nema promjene u odnosu na opciju A, ali manje uprava
Savjetnici	0	Nije potrebno
Proizvodnja	10	1 x Rukovoditelj odjela 2 x Koordinator za iskorištavanje šuma 2 x Koordinator za uzgajanje šuma 4 x Suradnik za usluge klijentima 1 x Pomoćno administrativno osoblje
Komercijala	0	Nema promjene u odnosu na opciju A: Funkcije pokrivene u financijama i proizvodnji
Plan i analiza	0	Funkcije prebačene u financije i računovodstva
Uređivanje šuma	15	1 x Rukovoditelj odjela 4 x Suradnici za taksaciju 4 x GIS podrška /kartiranje 2 x Rukovoditelj obuke 1 x Suradnik za osiguranje kvalitete 3 x Administrativno osoblje
Ekologija	4	4 x Ekologa
Lovstvo	2	2 x Koordinator lovstva
Pravna i kadrovska	7	1 x Rukovoditelj odjela 2 x Stručnjak za ljudske resurse 2 x Pravni stručnjak 2 x Koordinator obuke
Financije i računovodstvo	7	1 x Rukovoditelj odjela 1 x Kontrola proračuna 1 x Kontrola troškova 1 x Kontrola zaduženja 1 x Kontrola računa 2 x Koordinator poslovnog planiranja na upravi
Informatička služba	2	Nema promjene u odnosu na opciju A, ali manje uprava
Šumarija		
Upravitelj šumarije	1	Nema promjene u odnosu na opciju A, ali manje šumarija
Pomoćnik šumarije	0	Nije potrebno
Revirnik	5 do 6	Dužnosti dogovorene s upraviteljem šumarije; Ukupni broj revirnika nepromijenjen u odnosu na opciju A
Pomoćnik revirnika	5 do 6	Dužnosti dogovorene s upraviteljem šumarije; Ukupni broj pomoćnika revirnika nepromijenjen u odnosu na opciju A
Čuvar šume	1-2	Dužnosti dogovorene s upraviteljem šumarije; Ukupni broj čuvara šume nepromijenjen u odnosu na opciju A
Ured	4	Nema promjene u odnosu na opciju A, ali manje Šumarija

**Tablica 3** Indikativni brojevi zaposlenih potrebnih za opciju C

	Konačn i broj	Funkcija osoblja
Direkcija		
Direktor	1	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Zamjenik direktora	1	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Pomoćnik direktora	3	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Ured direktora	6	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Proizvodna služba	4	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Komercijalna služba	4	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Plansko analitička služba	4	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Razvojna služba	4	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Služba za uređivanje šuma	4	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Služba za ekologiju	34	1 x Rukovoditelj 1 x Certifikacija šuma 1 x Zelena bilanca 31x Stručnjak za ekologiju
Služba za lovstvo	4	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Pravna služba	12	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Financijska služba	14	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Računovodstvena služba	4	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Informatička služba	26	1 x Rukovoditelj 1 x Administrator baze podataka 1 x Rukovoditelj razvoja softvera 1 x Rukovoditelj razvoja hardvera 1 x Specijalist za mreže 1 x Rukovoditelj hardverske podrške 2 x Programera 16 x osoblja za podršku (lociranih u odabranim šumarijama)
Imovinsko pravna služba	3	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Služba zaštite na radu	6	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Interna kontrola	4	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Marketing	10	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Novi poslovi	8	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Jedinica za upr. promj.	8	Nema promjene u odnosu na opcije A i B
Uprava Opcija C nema razine uprave na kraju razdoblja restrukturiranja		



Prilog 20 Modeli koji su korišteni za izračun ušteda u troškovima za svaku opciju restrukturiranja

Svi izračuni u ovoj sekciji služe za komparativnu analizu opcija A, B i C.

Detaljniji i točniji izračuni su dani u Prilogu 21.



Tablica 1 Opcija A: Smanjenje broja osoblja u Direkcija u razdoblju restrukturiranja

Stupanj smanjenja broja osoblja	Broj osoblja 2000	Ukupno	Godina 1 0 %	Godina 2 20 %	Godina 3 40 %	Godina 4 40 %	Godina 5 0 %	% promjene prema 2000
Direktor	1	0	0	0	0	0	0	0 %
Zamjenik direktor	1	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik direktor	3	0	0	0	0	0	0	0 %
Ured direktor	26	20	0	4	8	8	0	77 %
Proizvodna služba	17	13	0	3	5	5	0	76 %
Komercijalna služba	8	4	0	1	2	1	0	50 %
Plansko analitička služba	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Razvojna služba	10	6	0	1	2	3	0	60 %
Služba za uređivanje šuma	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Služba za ekologiju	8	4	0	1	2	1	0	50 %
Služba za lovstvo	4	0	0	0	0	0	0	0 %
Pravna služba	24	12	0	2	5	5	0	50 %
Financijska služba	8	-6	0	-1	-2	-3	0	-75 %
Računovodstvena služba	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Informatička služba	10	0	0	0	0	0	0	0 %
Imovinsko pravna služba	3	0	0	0	0	0	0	0 %
Služba zaštite na radu	6	0	0	0	0	0	0	0 %
Interna kontrola	14	10	0	2	4	4	0	71 %
Marketing	0	-10	0	-2	-4	-4	0	
Novi poslovi	0	-8	0	-2	-3	-3	0	
jedinica za upravljanje promjenama	0	-8	0	-2	-3	-3	0	
Direkcija	164	46	0	10	19	17	0	28 %



Tablica 2 Opcija A: Smanjenje broja osoblja u upravi i šumariji u razdoblju restrukturiranja

Stupanj smanjenja broja osoblja	Broj osoblja 2000	Ukupno	Godina 1 0 %	Godina 2 20 %	Godina 3 40 %	Godina 4 40 %	Godina 5 0 %	% promjene prema 2000
Upravitelj uprava	16	0	0	0	0	0	0	0 %
Ured upravitelja	48	16	0	3	6	7	0	33 %
Savjetnici	25	25	0	5	10	10	0	100 %
Proizvodnja	157	77	0	15	31	31	0	49 %
Komercijala	72	72	0	14	29	29	0	100 %
Plan i analiza	59	43	0	9	17	17	0	73 %
Uređivanje šuma	233	113	0	23	45	45	0	48 %
Ekologija	34	0	0	0	0	0	0	0 %
Lovstvo	22	6	0	1	2	3	0	27 %
Pravna i kadrovska	241	177	0	35	71	71	0	73 %
Financije i računovodstvo	261	197	0	39	79	79	0	75 %
Informatička služba	76	44	0	9	18	17	0	58 %
Uprava ukupno	1 244	770	0	153	308	309	0	62 %
Upravitelj šumarije	170	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik u. šumarije	20	20	0	4	8	8	0	100 %
Revirnik	633	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik revirnika	1280	647	0	129	259	259	0	51 %
Čuvar šume	686	346	0	69	138	139	0	50 %
Ured	1493	813	0	163	325	325	0	54 %
Šumarija ukupno	4 282	1 826	0	365	730	731	0	43 %
Ukupno	5 526	2 596	0	518	1 038	1 040	0	47 %



Tablica 3 Opcije A B i C Projektirana ušteda na direktnim troškovima

Direktni troškovi 2000 000 kn	2000	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene prema 2000
Troškovi osoblja	198 950	189 003	179 552	170 575	162 046	153 944		77 %
Ušteda iz godine u godinu		9 948	9 450	8 978	8 529	8 102	45 006	23 %
Godišnja ušteda prema 2000		9 948	19 398	28 375	36 904	45 006	139 631	



Tablica 4 Opcija A: Ušteda na troškovima osoblja u Direkciji u razdoblju restrukturiranja

	Troškovi osoblja 2000 000 kn	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene 2000 Broj osoblja
Direktor	140	0	0	0	0	0	0	0 %
Zamjenik direktor	126	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik direktor	372	0	0	0	0	0	0	0 %
Ured direktor	2 688	0	414	827	827	0	2 068	77 %
Proizvodna služba	1 722	0	304	507	507	0	1 317	76 %
Komercijalna služba	722	0	90	181	90	0	361	50 %
Plansko analitička služba	697	0	100	100	100	0	299	43 %
Razvojna služba	879	0	88	176	264	0	527	60 %
Služba za uređivanje šuma	626	0	89	89	89	0	268	43 %
Služba za ekologiju	374	0	47	93	47	0	187	50 %
Služba za lovstvo	225	0	0	0	0	0	0	0 %
Pravna služba	1 688	0	141	352	352	0	844	50 %
Financijska služba	710	0	-89	-178	-266	0	-533	-75 %
Računovodstvena služba	655	0	94	94	94	0	281	43 %
Informatička služba	900	0	0	0	0	0	0	0 %
Imovinsko pravna služba	310	0	0	0	0	0	0	0 %
Služba zaštite na radu	598	0	0	0	0	0	0	0 %
Interna kontrola	1 366	0	195	390	390	0	976	71 %
Marketing	0	0	-207	-414	-414	0	-1 034	
Novi poslovi	0	0	-207	-310	-310	0	-827	
jedinica za upravljanje promjenama	0	0	-207	-310	-310	0	-827	
Direkcija	14 797	0	852	1 596	1 459	0	3 907	26 %
Prema baz god.		0	852	2 448	3 907	3 907		



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 5 Opcija A: Ušteda na troškovima osoblja u upravi i šumariji u razdoblju restrukturiranja

	Troškovi osoblja 2000 000 kn	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene 2000 Broj osoblja
Upravitelj uprava	1 888	0	0	0	0	0	0	0 %
Ured upravitelja	2 880	0	180	360	420	0	960	33 %
Savjetnici	2 550	0	510	1 020	1 020	0	2 550	100 %
Proizvodnja	13 270	0	1 268	2 620	2 620	0	6 508	49 %
Komercijala	5 306	0	1 032	2 137	2 137	0	5 306	100 %
Plan i analiza	4 668	0	712	1 345	1 345	0	3 402	73 %
Uređivanje šuma	17 177	0	1 696	3 317	3 317	0	8 330	48 %
Ekologija	2 988	0	0	0	0	0	0	0 %
Lovstvo	1 968	0	89	179	268	0	537	27 %
Pravna i kadrovska	11 264	0	1 636	3 319	3 319	0	8 273	73 %
Financije i računovodstvo	14 684	0	2 194	4 445	4 445	0	11 083	75 %
Informatička služba	5 344	0	633	1 266	1 195	0	3 094	58 %
Uprava ukupno	83 987	0	9 950	20 008	20 087	0	50 044	60 %
Ušteda prema baz god.		0	9 950	29 957	50 044	50 044		
Upravitelj šumarije	14 960	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik u. šumarije	1 560	0	312	624	624	0	1 560	100 %
Revirnik	36 714	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik revirnika	66 560	0	6 708	13 468	13 468	0	33 644	51 %
Čuvar šume	31 556	0	3 174	6 348	6 394	0	15 916	50 %
Ured	68 678	0	7 498	14 950	14 950	0	37 398	54 %
Šumarija ukupno	340 264	0	17 692	35 390	35 436	0	88 518	26 %
Ušteda prema baz god.		0	17 692	53 082	88 518	88 518		
Ukupno	424 251	0	27 642	55 398	55 523	0	138 562	33 %
Ukupno Prema baz god.		0	27 642	83 039	138 562	138 562		



Tablica 6 Opcija A: Investicije u informatiku i godišnji odražavanja	Opcija A					
	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	
Stopa investicije	15 %	40 %	30 %	15 %	0 %	100 %
Investicija kn	-10 260	-27 360	-20 520	-10 260	0	-68 400
Usporedba	-10 260	-37 620	-58 140	-68 400	-68 400	
Troškovi održavanja	-342	-1 254	-1 938	-2 280	-2 280	-8 094
Otplata u godini 1	-1 329	-1 329	-1 329	-1 329	-1 329	-6 644
Otplata u godini 2		-3 543	-3 543	-3 543	-3 543	-14 173
Otplata u godini 3			-2 657	-2 657	-2 657	-7 972
Otplata u godini 4				-1 329	-1 329	-2 657
Otplata u godini 5					0	0
Ukupno uklj. Održavanje	-1 671	-6 126	-9 467	-11 138	-11 138	-39 540



Tablica 7 Opcija A: Troškovi osoblja za umirovljenje u razdoblju restrukturiranja u Direkciji (000 kn)

	Prosječni staž Godina	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Direktor	20	0	0	0	0	0	0
Zamjenik direktor	20	0	0	0	0	0	0
Pomoćnik direktor	20	0	0	0	0	0	0
Ured direktor	20	0	862	1 723	1 723	0	4 308
Proizvodna služba	20	0	633	1 055	1 055	0	2 744
Komercijalna služba	20	0	188	376	188	0	752
Plansko analitička služba	20	0	207	207	207	0	622
Razvojna služba	20	0	183	366	549	0	1 099
Služba za uređivanje šuma	20	0	186	186	186	0	559
Služba za ekologiju	20	0	97	195	97	0	390
Služba za lovstvo	20	0	0	0	0	0	0
Pravna služba	20	0	293	733	733	0	1 758
Financijska služba	20	0	-	-	-	0	0
Računovodstvena služba	20	0	195	195	195	0	585
Informatička služba	20	0	0	0	0	0	0
Imovinsko pravna služba	20	0	0	0	0	0	0
Služba zaštite na radu	20	0	0	0	0	0	0
Interna kontrola	20	0	407	813	813	0	2 033
Marketing	20	0	-	-	-	0	0
Novi poslovi	20	0	-	-	-	0	0
jedinica za upravljanje promjenama	20	0	-	-	-	0	0
Direkcija	420	0	3 251	5 849	5 747	0	14 848



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 8 Opcija A: Troškovi osoblja za umirovljenje u razdoblju restrukturiranja u upravi i šumariji (000 kn)

	Prosječni staž Godina	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Upravitelj uprava	20	0	0	0	0	0	0
Ured upravitelja	20	0	375	750	875	0	2 000
Savjetnici	20	0	1 063	2 125	2 125	0	5 313
Proizvodnja	20	0	2 641	5 459	5 459	0	13 558
Komercijala	20	0	2 150	4 453	4 453	0	11 055
Plan i analiza	20	0	1 484	2 802	2 802	0	7 088
Uređivanje šuma	20	0	3 532	6 911	6 911	0	17 355
Ekologija	20	0	0	0	0	0	0
Lovstvo	20	0	186	373	559	0	1 118
Pravna i kadrovska	20	0	3 408	6 914	6 914	0	17 235
Financije i računovodstvo	20	0	4 571	9 259	9 259	0	23 090
Informatička služba	20	0	1 319	2 637	2 491	0	6 446
Uprava Ukupno		0	20 728	41 683	41 847	0	104 258
Upravitelj šumarije	20	0	0	0	0	0	0
Pomoćnik u. šumarije	20	0	650	1 300	1 300	0	3 250
Revirnik	20	0	0	0	0	0	0
Pomoćnik revirnika	20	0	13 975	28 058	28 058	0	70 092
Čuvar šume	20	0	6 613	13 225	13 321	0	33 158
Ured	20	0	15 621	31 146	31 146	0	77 913
Šumarija Ukupno		0	36 858	73 729	73 825	0	184 413
Ukupno	0	0	57 587	115 412	115 672	0	288 671



Tablica 9 Opcija A: Pregled troškova obuke u razdoblju restrukturiranja

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Projektirani troškovi obuke	000 kn 1 000	000 kn 1 000	000 kn 500	000 kn 200	000 kn 200	000 kn 2 900



Tablica 10 Opcija A: Predviđeni porast plaća u direkciji u razdoblju restrukturiranja

Porast plaće %	Prosječno bodova	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	5 %
	2000	0 %	0 %	4 %	5 %	6 %		
	1,0000	1,0000	1,0000	1,0400	1,0920	1,1575		
Direktor	7 000	0	0	6	13	22	41	
Zamjenik direktor	6 300	0	0	5	12	20	36	
Pomoćnik direktor	6 200	0	0	15	34	59	108	
Ured direktor	5 169	0	0	58	57	98	213	
Proizvodna služba	5 065	0	0	36	37	64	138	
Komercijalna služba	4 513	0	0	18	33	57	108	
Plansko analitička služba	4 975	0	0	20	37	63	119	
Razvojna služba	4 394	0	0	25	32	55	112	
Služba za uređivanje šuma	4 473	0	0	18	33	56	107	
Služba za ekologiju	2 337	0	0	9	17	29	56	
Služba za lovstvo	2 813	0	0	9	21	35	65	
Pravna služba	3 516	0	0	48	78	133	258	
Financijska služba	4 438	0	0	39	114	196	349	
Računovodstvena služba	4 678	0	0	19	34	59	112	
Informatička služba	4 500	0	0	36	83	142	261	
Imovinsko pravna služba	5 167	0	0	12	29	49	90	
Služba zaštite na radu	4 983	0	0	24	55	94	173	
Interna kontrola	4 879	0	0	31	36	61	129	
Marketing	5 169	0	0	25	95	163	283	
Novi poslovi	5 169	0	0	21	76	130	227	
jedinica za upravljanje promjenama	5 169	0	0	21	76	130	227	
Direkcija		0	0	494	1 002	1 716	3 211	



Tablica 11 Opcija A: Predviđeni porast plaća u direkciji u razdoblju restrukturiranja

Porast plaće %	Prosječno bodova	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
	2000 1,0000	0 % 1,0000	0 % 1,0000	4 % 1,0400	5 % 1,0920	6 % 1,1575	
Upravitelj uprava	5 900	0	0	76	174	297	547
Ured upravitelja	3 000	0	0	94	177	302	573
Savjetnici	5 100	0	0	41	0	0	41
Proizvodnja	4 226	0	0	375	622	1 065	2 062
Komercijala	3 685	0	0	85	0	0	85
Plan i analiza	3 956	0	0	104	116	199	420
Uređivanje šuma	3 686	0	0	487	814	1 393	2 694
Ekologija	4 394	0	0	120	275	471	865
Lovstvo	4 473	0	0	68	132	225	425
Pravna i kadrovska	2 337	0	0	252	275	471	999
Financije i računovodstvo	2 813	0	0	322	331	567	1 220
Informatička služba	3 516	0	0	138	207	354	699
Uprava Ukupno		0	0	2 161	3 123	5 347	10 631
Prema baz god.		0	0	2 161	5 284	10 631	
Upravitelj šumarije	4 400	0	0	598	1 376	2 356	4 331
Pomoćnik u. šumarije	3 900	0	0	25	0	0	25
Revirnik	2 900	0	0	1 469	3 378	5 783	10 629
Pomoćnik revirnika	2 600	0	0	1 855	3 028	5 185	10 069
Čuvar šume	2 300	0	0	881	1 439	2 464	4 784
Ured	2 300	0	0	1 849	2 878	4 927	9 654
Šumarija Ukupno		0	0	6 678	12 099	20 715	39 492
Prema baz god.		0	0	6 678	18 777	39 492	
Ukupno		0	0	8 839	15 222	26 062	50 123
Prema baz god.		0	0	8 839	24 061	50 123	



**Tablica 12 Opcija A Utjecaj novčani
tijek ('000 kn)**

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Direktni troškovi	9 948	19 398	28 375	36 904	45 006
Direkcija	0	852	2 448	3 907	3 907
Uprava	0	9 950	29 957	50 044	50 044
Šumarija	0	17 692	53 082	88 518	88 518
Ukupno ušteda od restrukturiranja	9 948	47 891	113 862	179 373	187 475
Troškovi obuke	-1 000	-1 000	-500	-200	-200
Troškovi informatike	-1 671	-6 126	-9 467	-11 138	-11 138
	-2 671	-7 126	-9 967	-11 338	-11 338
Kompenzacija osoblju					
Direkcija	0	-3 251	-5 849	-5 747	0
Uprava	0	-20 728	-41 683	-41 847	0
Šumarija	0	-36 858	-73 729	-73 825	0
	0	-60 838	-121 261	-121 420	0
Porast plaća					
Direkcija	0	0	-494	-1 002	-1 716
Uprava	0	0	-2 161	-5 284	-10 631
Šumarija	0	0	-6 678	-18 777	-39 492
	0	0	-9 333	-25 063	-51 839
Novčani tijek	7 277	-20 073	-26 699	21 552	124 298



Tablica 13 Opcija B: Smanjenje broja osoblja u Direkcija u razdoblju restrukturiranja

Stupanj smanjenja broja osoblja	Broj osoblja 2000	Ukupno	Godina 1 0 %	Godina 2 20 %	Godina 3 40 %	Godina 4 40 %	Godina 5 0 %	% promjene prema 2000
Direktor	1	0	0	0	0	0	0	0 %
Zamjenik direktor	1	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik direktor	3	0	0	0	0	0	0	0 %
Ured direktor	26	20	0	4	8	8	0	77 %
Proizvodna služba	17	13	0	3	5	5	0	76 %
Komercijalna služba	8	4	0	1	2	1	0	50 %
Plansko analitička služba	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Razvojna služba	10	6	0	1	2	3	0	60 %
Služba za uređivanje šuma	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Služba za ekologiju	8	4	0	1	2	1	0	50 %
Služba za lovstvo	4	0	0	0	0	0	0	0 %
Pravna služba	24	12	0	2	5	5	0	50 %
Financijska služba	8	-6	0	-1	-2	-3	0	-75 %
Računovodstvena služba	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Informatička služba	10	0	0	0	0	0	0	0 %
Imovinsko pravna služba	3	0	0	0	0	0	0	0 %
Služba zaštite na radu	6	0	0	0	0	0	0	0 %
Interna kontrola	14	10	0	2	4	4	0	71 %
Marketing	0	-10	0	-2	-4	-4	0	
Novi poslovi	0	-8	0	-2	-3	-3	0	
jedinica za upravljanje promjenama	0	-8	0	-2	-3	-3	0	
Direkcija	164	46	0	10	19	17	0	28 %



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 14 Opcija B: Smanjenje broja osoblja u upravi i šumariji u razdoblju restrukturiranja

Stupanj smanjenja broja osoblja	Broj osoblja 2000	Ukupno	Godina 1 0 %	Godina 2 20 %	Godina 3 40 %	Godina 4 40 %	Godina 5 0 %	% promjene prema 2000
Upravitelj uprava	16	8	0	2	3	3	0	50 %
Ured upravitelja	48	30	0	6	12	12	0	63 %
Savjetnici	25	25	0	5	10	10	0	100 %
Proizvodnja	157	77	0	15	31	31	0	49 %
Komercijala	72	72	0	14	29	29	0	100 %
Plan i analiza	59	59	0	12	24	23	0	100 %
Uređivanje šuma	233	113	0	23	45	45	0	48 %
Ekologija	34	0	0	0	0	0	0	0 %
Lovstvo	22	6	0	1	2	3	0	27 %
Pravna i kadrovska	241	185	0	37	74	74	0	77 %
Financije i računovodstvo	261	205	0	41	82	82	0	79 %
Informatička služba	76	60	0	12	24	24	0	79 %
Uprava ukupno	1 244	840	0	168	336	336	0	68 %
Upravitelj šumarije	170	50	0	10	20	20	0	29 %
Pomoćnik u. šumarije	20	20	0	4	8	8	0	100 %
Revirnik	633	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik revirnika	1280	647	0	129	259	259	0	51 %
Čuvar šume	686	346	0	69	138	139	0	50 %
Ured	1493	1013	0	203	405	405	0	68 %
Šumarija ukupno	4 282	2 076	0	415	830	831	0	48 %
Ukupno	5 526	2 916	0	583	1 166	1 167	0	53 %



Tablica 15 Opcije A B i C Projektirana ušteda na direktnim troškovima

Direktni troškovi 2000 000 kn	2000	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene prema 2000
Troškovi osoblja	198 950	189 003	179 552	170 575	162 046	153 944		77 %
Ušteda iz godine u godinu		9 948	9 450	8 978	8 529	8 102	45 006	23 %
Godišnja ušteda prema 2000		9 948	19 398	28 375	36 904	45 006	139 631	



Tablica 16 Opcija B: Ušteda na troškovima osoblja u Direkciji u razdoblju restrukturiranja

	Troškovi osoblja 2000 000 kn	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene 2000 Broj osoblja
Direktor	140	0	0	0	0	0	0	0 %
Zamjenik direktor	126	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik direktor	372	0	0	0	0	0	0	0 %
Ured direktor	2 688	0	414	827	827	0	2 068	77 %
Proizvodna služba	1 722	0	304	507	507	0	1 317	76 %
Komercijalna služba	722	0	90	181	90	0	361	50 %
Plansko analitička služba	697	0	100	100	100	0	299	43 %
Razvojna služba	879	0	88	176	264	0	527	60 %
Služba za uređivanje šuma	626	0	89	89	89	0	268	43 %
Služba za ekologiju	374	0	47	93	47	0	187	50 %
Služba za lovstvo	225	0	0	0	0	0	0	0 %
Pravna služba	1 688	0	141	352	352	0	844	50 %
Financijska služba	710	0	-89	-178	-266	0	-533	-75 %
Računovodstvena služba	655	0	94	94	94	0	281	43 %
Informatička služba	900	0	0	0	0	0	0	0 %
Imovinsko pravna služba	310	0	0	0	0	0	0	0 %
Služba zaštite na radu	598	0	0	0	0	0	0	0 %
Interna kontrola	1 366	0	195	390	390	0	976	71 %
Marketing	0	0	-207	-414	-414	0	-1 034	
Novi poslovi	0	0	-207	-310	-310	0	-827	
jedinica za upravljanje promjenama	0	0	-207	-310	-310	0	-827	
Direkcija	14 797	0	852	1 596	1 459	0	3 907	26 %
Prema baz god.		0	852	2 448	3 907	3 907		



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 17 Opcija B: Ušteda na troškovima osoblja u upravi i šumariji u razdoblju restrukturiranja

	Troškovi osoblja 2000 000 kn	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene 2000 Broj osoblja
Upravitelj uprava	1 888	0	236	354	354	0	944	50 %
Ured upravitelja	2 880	0	360	720	720	0	1 800	63 %
Savjetnici	2 550	0	510	1 020	1 020	0	2 550	100 %
Proizvodnja	13 270	0	1 268	2 620	2 620	0	6 508	49 %
Komercijala	5 306	0	1 032	2 137	2 137	0	5 306	100 %
Plan i analiza	4 668	0	949	1 899	1 820	0	4 668	100 %
Uređivanje šuma	17 177	0	1 696	3 317	3 317	0	8 330	48 %
Ekologija	2 988	0	0	0	0	0	0	0 %
Lovstvo	1 968	0	89	179	268	0	537	27 %
Pravna i kadrovska	11 264	0	1 729	3 459	3 459	0	8 647	77 %
Financije i računovodstvo	14 684	0	2 307	4 613	4 613	0	11 533	79 %
Informatička služba	5 344	0	844	1 688	1 688	0	4 219	79 %
Uprava ukupno	83 987	0	11 020	22 006	22 017	0	55 043	66 %
Ušteda prema baz god.		0	11 020	33 026	55 043	55 043		
Upravitelj šumarije	14 960	0	880	1 760	1 760	0	4 400	29 %
Pomoćnik u. šumarije	1 560	0	312	624	624	0	1 560	100 %
Revirnik	36 714	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik revirnika	66 560	0	6 708	13 468	13 468	0	33 644	51 %
Čuvar šume	31 556	0	3 174	6 348	6 394	0	15 916	50 %
Ured	68 678	0	9 338	18 630	18 630	0	46 598	68 %
Šumarija ukupno	340 264	0	20 412	40 830	40 876	0	102 118	30 %
Ušteda prema baz god.		0	20 412	61 242	102 118	102 118		
Ukupno	424 251	0	31 432	62 836	62 893	0	157 161	37 %
Ukupno Prema baz god.		0	31 432	94 268	157 161	157 161		



Tablica 18 Opcija B: Investicije u informatiku i godišnji odražavanja

	Opcija B					
	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	
Stopa investicije	15 %	40 %	30 %	15 %	0 %	100 %
Investicija kn	-10 260	-27 360	-20 520	-10 260	0	-68 400
Usporedba	-10 260	-37 620	-58 140	-68 400	-68 400	
Troškovi održavanja	-342	-1 254	-1 938	-2 280	-2 280	-8 094
Otplata u godini 1	-1 329	-1 329	-1 329	-1 329	-1 329	-6 644
Otplata u godini 2		-3 543	-3 543	-3 543	-3 543	-14 173
Otplata u godini 3			-2 657	-2 657	-2 657	-7 972
Otplata u godini 4				-1 329	-1 329	-2 657
Otplata u godini 5					0	0
Ukupno uklj. Održavanje	-1 671	-6 126	-9 467	-11 138	-11 138	-39 540



Tablica 19 Opcija B: Troškovi osoblja za umirovljenje u razdoblju restrukturiranja u Direkciji (000 kn)

	Prosječni staž Godina	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Direktor	20	0	0	0	0	0	0
Zamjenik direktor	20	0	0	0	0	0	0
Pomoćnik direktor	20	0	0	0	0	0	0
Ured direktor	20	0	862	1 723	1 723	0	4 308
Proizvodna služba	20	0	633	1 055	1 055	0	2 744
Komercijalna služba	20	0	188	376	188	0	752
Plansko analitička služba	20	0	207	207	207	0	622
Razvojna služba	20	0	183	366	549	0	1 099
Služba za uređivanje šuma	20	0	186	186	186	0	559
Služba za ekologiju	20	0	97	195	97	0	390
Služba za lovstvo	20	0	0	0	0	0	0
Pravna služba	20	0	293	733	733	0	1 758
Financijska služba	20	0	-	-	-	0	0
Računovodstvena služba	20	0	195	195	195	0	585
Informatička služba	20	0	0	0	0	0	0
Imovinsko pravna služba	20	0	0	0	0	0	0
Služba zaštite na radu	20	0	0	0	0	0	0
Interna kontrola	20	0	407	813	813	0	2 033
Marketing	20	0	-	-	-	0	0
Novi poslovi	20	0	-	-	-	0	0
jedinica za upravljanje promjenama	20	0	-	-	-	0	0
Direkcija	420	0	3 251	5 849	5 747	0	14 848



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 20 Opcija B: Troškovi osoblja za umirovljenje u razdoblju restrukturiranja u upravi i šumariji (000 kn)

	Prosječni staž Godina	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Upravitelj uprava	20	0	492	738	738	0	1 967
Ured upravitelja	20	0	750	1 500	1 500	0	3 750
Savjetnici	20	0	1 063	2 125	2 125	0	5 313
Proizvodnja	20	0	2 641	5 459	5 459	0	13 558
Komercijala	20	0	2 150	4 453	4 453	0	11 055
Plan i analiza	20	0	1 978	3 956	3 791	0	9 725
Uređivanje šuma	20	0	3 532	6 911	6 911	0	17 355
Ekologija	20	0	0	0	0	0	0
Lovstvo	20	0	186	373	559	0	1 118
Pravna i kadrovska	20	0	3 603	7 206	7 206	0	18 014
Financije i računovodstvo	20	0	4 806	9 611	9 611	0	24 028
Informatička služba	20	0	1 758	3 516	3 516	0	8 790
Uprava Ukupno		0	22 958	45 847	45 868	0	114 673
Upravitelj šumarije	20	0	1 833	3 667	3 667	0	9 167
Pomoćnik u. šumarije	20	0	650	1 300	1 300	0	3 250
Revirnik	20	0	0	0	0	0	0
Pomoćnik revirnika	20	0	13 975	28 058	28 058	0	70 092
Čuvar šume	20	0	6 613	13 225	13 321	0	33 158
Ured	20	0	19 454	38 813	38 813	0	97 079
Šumarija Ukupno		0	42 525	85 063	85 158	0	212 746
Ukupno	0	0	65 483	130 909	131 027	0	327 419



Tablica 21 Opcija B: Pregled troškova obuke u razdoblju restrukturiranja

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Projektirani troškovi obuke	000 kn 1 000	000 kn 1 000	000 kn 500	000 kn 200	000 kn 200	000 kn 2 900



Tablica 22 Opcija B: Predviđeni porast plaća u direkciji u razdoblju restrukturiranja

Porast plaće %	Prosječno bodova	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	5 %
	2000	0 %	0 %	4 %	5 %	6 %		
	1,0000	1,0000	1,0000	1,0400	1,0920	1,1575		
Direktor	7 000	0	0	6	13	22	41	
Zamjenik direktor	6 300	0	0	5	12	20	36	
Pomoćnik direktor	6 200	0	0	15	34	59	108	
Ured direktor	5 169	0	0	58	57	98	213	
Proizvodna služba	5 065	0	0	36	37	64	138	
Komercijalna služba	4 513	0	0	18	33	57	108	
Plansko analitička služba	4 975	0	0	20	37	63	119	
Razvojna služba	4 394	0	0	25	32	55	112	
Služba za uređivanje šuma	4 473	0	0	18	33	56	107	
Služba za ekologiju	2 337	0	0	9	17	29	56	
Služba za lovstvo	2 813	0	0	9	21	35	65	
Pravna služba	3 516	0	0	48	78	133	258	
Financijska služba	4 438	0	0	39	114	196	349	
Računovodstvena služba	4 678	0	0	19	34	59	112	
Informatička služba	4 500	0	0	36	83	142	261	
Imovinsko pravna služba	5 167	0	0	12	29	49	90	
Služba zaštite na radu	4 983	0	0	24	55	94	173	
Interna kontrola	4 879	0	0	31	36	61	129	
Marketing	5 169	0	0	25	95	163	283	
Novi poslovi	5 169	0	0	21	76	130	227	
jedinica za upravljanje promjenama	5 169	0	0	21	76	130	227	
Direkcija		0	0	494	1 002	1 716	3 211	



Tablica 23 Opcija B: Predviđeni porast plaća u upravama i šumarijama u razdoblju restrukturiranja

Porast plaće %	Prosječno bodova	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
	2000	0 %	0 %	4 %	5 %	6 %	
	1,0000	1,0000	1,0000	1,0400	1,0920	1,1575	
Upravitelj uprava	5 900	0	0	52	87	149	287
Ured upravitelja	3 000	0	0	72	99	170	341
Savjetnici	5 100	0	0	41	0	0	41
Proizvodnja	4 226	0	0	375	622	1 065	2 062
Komercijala	3 685	0	0	85	0	0	85
Plan i analiza	3 956	0	0	73	0	0	73
Uređivanje šuma	3 686	0	0	487	814	1 393	2 694
Ekologija	4 394	0	0	120	275	471	865
Lovstvo	4 473	0	0	68	132	225	425
Pravna i kadrovska	2 337	0	0	243	241	412	896
Financije i računovodstvo	2 813	0	0	311	290	496	1 097
Informatička služba	3 516	0	0	113	104	177	393
Uprava Ukupno		0	0	2 038	2 663	4 559	9 261
Prema baz god.		0	0	2 038	4 701	9 261	
Upravitelj šumarije	4 400	0	0	493	972	1 663	3 128
Pomoćnik u. šumarije	3 900	0	0	25	0	0	25
Revirnik	2 900	0	0	1 469	3 378	5 783	10 629
Pomoćnik revirnika	2 600	0	0	1 855	3 028	5 185	10 069
Čuvar šume	2 300	0	0	881	1 439	2 464	4 784
Ured	2 300	0	0	1 628	2 031	3 478	7 138
Šumarija Ukupno		0	0	6 351	10 848	18 573	35 772
Prema baz god.		0	0	6 351	17 199	35 772	
Ukupno		0	0	8 390	13 511	23 133	45 033
Prema baz god.		0	0	8 390	21 900	45 033	



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 24 : Opcija B Utjecaj novčani tijek ('000 kn)

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Direktni troškovi	9 948	19 398	28 375	36 904	45 006
Direkcija	0	852	2 448	3 907	3 907
Uprava	0	11 020	33 026	55 043	55 043
Šumarija	0	20 412	61 242	102 118	102 118
Ukupno ušteda od restrukturiranja	9 948	51 681	125 092	197 972	206 074
Troškovi obuke	-1 000	-1 000	-500	-200	-200
Troškovi informatike	-1 671	-6 126	-9 467	-11 138	-11 138
	-2 671	-7 126	-9 967	-11 338	-11 338
Kompenzacija osoblju					
Direkcija	0	-3 251	-5 849	-5 747	0
Uprava	0	-22 958	-45 847	-45 868	0
Šumarija	0	-42 525	-85 063	-85 158	0
	0	-68 735	-136 759	-136 774	0
Porast plaća					
Direkcija	0	0	-494	-1 002	-1 716
Uprava	0	0	-2 038	-4 701	-9 261
Šumarija	0	0	-6 351	-17 199	-35 772
	0	0	-8 884	-22 902	-46 749
Novčani tijek	7 277	-24 179	-30 518	26 957	147 987



Tablica 25 Opcija C: Smanjenje broja osoblja u Direkcija u razdoblju restrukturiranja

Stupanj smanjenja broja osoblja	Broj osoblja 2000	Ukupno	Godina 1 0 %	Godina 2 20 %	Godina 3 40 %	Godina 4 40 %	Godina 5 0 %	% promjene prema 2000
Direktor	1	0	0	0	0	0	0	0 %
Zamjenik direktor	1	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik direktor	3	0	0	0	0	0	0	0 %
Ured direktor	26	20	0	4	8	8	0	77 %
Proizvodna služba	17	13	0	3	5	5	0	76 %
Komercijalna služba	8	4	0	1	2	1	0	50 %
Plansko analitička služba	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Razvojna služba	10	6	0	1	2	3	0	60 %
Služba za uređivanje šuma	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Služba za ekologiju	8	-26	0	-5	-10	-11	0	-325 %
Služba za lovstvo	4	0	0	0	0	0	0	0 %
Pravna služba	24	-44	0	-9	-18	-17	0	-183 %
Financijska služba	8	-6	0	-1	-2	-3	0	-75 %
Računovodstvena služba	7	3	0	1	1	1	0	43 %
Informatička služba	10	-16	0	-3	-6	-7	0	-160 %
Imovinsko pravna služba	3	0	0	0	0	0	0	0 %
Služba zaštite na radu	6	0	0	0	0	0	0	0 %
Interna kontrola	14	10	0	2	4	4	0	71 %
Marketing	0	-10	0	-2	-4	-4	0	
Novi poslovi	0	-8	0	-2	-3	-3	0	
jedinica za upravljanje promjenama	0	-8	0	-2	-3	-3	0	
Direkcija	164	-56	0	-10	-22	-24	0	-34 %



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 26 Opcija C: Smanjenje broja osoblja u upravi i šumariji u razdoblju restrukturiranja

Stupanj smanjenja broja osoblja	Broj osoblja 2000	Ukupno	Godina 1 0 %	Godina 2 20 %	Godina 3 40 %	Godina 4 40 %	Godina 5 0 %	% promjene prema 2000
Upravitelj uprava	16	16	0	3	6	7	0	100 %
Ured upravitelja	48	48	0	10	19	19	0	100 %
Savjetnici	25	25	0	5	10	10	0	100 %
Proizvodnja	157	157	0	31	63	63	0	100 %
Komercijala	72	72	0	14	29	29	0	100 %
Plan i analiza	59	59	0	12	24	23	0	100 %
Uređivanje šuma	233	233	0	47	93	93	0	100 %
Ekologija	34	34	0	7	14	13	0	100 %
Lovstvo	22	22	0	4	9	9	0	100 %
Pravna i kadrovska	241	241	0	48	96	97	0	100 %
Financije i računovodstvo	261	261	0	52	104	105	0	100 %
Informatička služba	76	76	0	15	30	31	0	100 %
Uprava ukupno	1 244	1 244	0	248	497	499	0	100 %
Upravitelj šumarije	170	50	0	10	20	20	0	29 %
Pomoćnik u. šumarije	20	-100	0	-20	-40	-40	0	-500 %
Revirnik	633	-16	0	-3	-6	-7	0	-3 %
Pomoćnik revirnika	1280	647	0	129	259	259	0	51 %
Čuvar šume	686	346	0	69	138	139	0	50 %
Ured	1493	1013	0	203	405	405	0	68 %
Šumarija ukupno	4 282	1 940	0	388	776	776	0	45 %
Ukupno	5 526	3 184	0	636	1 273	1 275	0	58 %



Tablica 27 Opcije A B i C Projektirana ušteda na direktnim troškovima

Direktni troškovi 2000 000 kn	2000	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene prema 2000
Troškovi osoblja	198 950	189 003	179 552	170 575	162 046	153 944		77 %
Ušteda iz godine u godinu		9 948	9 450	8 978	8 529	8 102	45 006	23 %
Godišnja ušteda prema 2000		9 948	19 398	28 375	36 904	45 006	139 631	



Tablica 28 Opcija C: Ušteda na troškovima osoblja u Direkciji u razdoblju restrukturiranja

	Troškovi osoblja 2000 000 kn	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene 2000 Broj osoblja
Direktor	140	0	0	0	0	0	0	0 %
Zamjenik direktor	126	0	0	0	0	0	0	0 %
Pomoćnik direktor	372	0	0	0	0	0	0	0 %
Ured direktor	2 688	0	414	827	827	0	2 068	77 %
Proizvodna služba	1 722	0	304	507	507	0	1 317	76 %
Komercijalna služba	722	0	90	181	90	0	361	50 %
Plansko analitička služba	697	0	100	100	100	0	299	43 %
Razvojna služba	879	0	88	176	264	0	527	60 %
Služba za uređivanje šuma	626	0	89	89	89	0	268	43 %
Služba za ekologiju	374	0	-234	-467	-514	0	-1 215	-325 %
Služba za lovstvo	225	0	0	0	0	0	0	0 %
Pravna služba	1 688	0	-633	-1 266	-1 195	0	-3 094	-183 %
Financijska služba	710	0	-89	-178	-266	0	-533	-75 %
Računovodstvena služba	655	0	94	94	94	0	281	43 %
Informatička služba	900	0	-270	-540	-630	0	-1 440	-160 %
Imovinsko pravna služba	310	0	0	0	0	0	0	0 %
Služba zaštite na radu	598	0	0	0	0	0	0	0 %
Interna kontrola	1 366	0	195	390	390	0	976	71 %
Marketing	0	0	-207	-414	-414	0	-1 034	
Novi poslovi	0	0	-207	-310	-310	0	-827	
jedinica za upravljanje promjenama	0	0	-207	-310	-310	0	-827	
Direkcija	14 797	0	-472	-1 122	-1 279	0	-2 874	-19 %
Prema baz god.		0	-472	-1 594	-2 874	-2 874		



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 29 Opcija C: Ušteda na troškovima osoblja u upravi i šumariji u razdoblju restrukturiranja

	Troškovi osoblja 2000 000 kn	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	% promjene 2000 Broj osoblja
Upravitelj uprava	1 888	0	354	708	826	0	1 888	100 %
Ured upravitelja	2 880	0	600	1 140	1 140	0	2 880	100 %
Savjetnici	2 550	0	510	1 020	1 020	0	2 550	100 %
Proizvodnja	13 270	0	2 620	5 325	5 325	0	13 270	100 %
Komercijala	5 306	0	1 032	2 137	2 137	0	5 306	100 %
Plan i analiza	4 668	0	949	1 899	1 820	0	4 668	100 %
Uređivanje šuma	17 177	0	3 465	6 856	6 856	0	17 177	100 %
Ekologija	2 988	0	615	1 230	1 142	0	2 988	100 %
Lovstvo	1 968	0	358	805	805	0	1 968	100 %
Pravna i kadrovska	11 264	0	2 244	4 487	4 534	0	11 264	100 %
Financije i računovodstvo	14 684	0	2 926	5 851	5 907	0	14 684	100 %
Informatička služba	5 344	0	1 055	2 110	2 180	0	5 344	100 %
Uprava ukupno	83 987	0	16 727	33 568	33 692	0	83 987	100 %
Ušteda prema baz god.		0	16 727	50 295	83 987	83 987		
Upravitelj šumarije	14 960	0	880	1 760	1 760	0	4 400	29 %
Pomoćnik u. šumarije	1 560	0	-1 560	-3 120	-3 120	0	-7 800	-500 %
Revirnik	36 714	0	-174	-348	-406	0	-928	-3 %
Pomoćnik revirnika	66 560	0	6 708	13 468	13 468	0	33 644	51 %
Čuvar šume	31 556	0	3 174	6 348	6 394	0	15 916	50 %
Ured	68 678	0	9 338	18 630	18 630	0	46 598	68 %
Šumarija ukupno	340 264	0	18 366	36 738	36 726	0	91 830	27 %
Ušteda prema baz god.		0	18 366	55 104	91 830	91 830		
Ukupno	424 251	0	35 093	70 306	70 418	0	175 817	41 %
Ukupno Prema baz god.		0	35 093	105 399	175 817	175 817		



Tablica 30 Opcija C: Investicije u informatiku i godišnje održavanje	Opcija C					
	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	
Stopa investicije	15 %	40 %	30 %	15 %	0 %	100 %
Investicija kn	-10 260	-27 360	-20 520	-10 260	0	-68 400
Usporedba	-10 260	-37 620	-58 140	-68 400	-68 400	
Troškovi održavanja	-342	-1 254	-1 938	-2 280	-2 280	-8 094
Otplata u godini 1	-1 329	-1 329	-1 329	-1 329	-1 329	-6 644
Otplata u godini 2		-3 543	-3 543	-3 543	-3 543	-14 173
Otplata u godini 3			-2 657	-2 657	-2 657	-7 972
Otplata u godini 4				-1 329	-1 329	-2 657
Otplata u godini 5					0	0
Ukupno uklj. Održavanje	-1 671	-6 126	-9 467	-11 138	-11 138	-39 540



Tablica 31 Opcija C: Troškovi osoblja za umirovljenje u razdoblju restrukturiranja u Direkciji (000 kn)

	Prosječni staž Godina	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Direktor	20	0	0	0	0	0	0
Zamjenik direktor	20	0	0	0	0	0	0
Pomoćnik direktor	20	0	0	0	0	0	0
Ured direktor	20	0	862	1 723	1 723	0	4 308
Proizvodna služba	20	0	633	1 055	1 055	0	2 744
Komercijalna služba	20	0	188	376	188	0	752
Plansko analitička služba	20	0	207	207	207	0	622
Razvojna služba	20	0	183	366	549	0	1 099
Služba za uređivanje šuma	20	0	186	186	186	0	559
Služba za ekologiju	20	0	-	-	-	0	0
Služba za lovstvo	20	0	0	0	0	0	0
Pravna služba	20	0	-	-	-	0	0
Financijska služba	20	0	-	-	-	0	0
Računovodstvena služba	20	0	195	195	195	0	585
Informatička služba	20	0	-	-	-	0	0
Imovinsko pravna služba	20	0	0	0	0	0	0
Služba zaštite na radu	20	0	0	0	0	0	0
Interna kontrola	20	0	407	813	813	0	2 033
Marketing	20	0	-	-	-	0	0
Novi poslovi	20	0	-	-	-	0	0
jedinica za upravljanje promjenama	20	0	-	-	-	0	0
Direkcija	420	0	2 861	4 922	4 917	0	12 700



Tablica 32 Opcija C: Troškovi osoblja za umirovljenje u razdoblju restrukturiranja u upravi i šumariji (000 kn)

	Prosječni staž Godina	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Upravitelj uprava	20	0	738	1 475	1 721	0	3 933
Ured upravitelja	20	0	1 250	2 375	2 375	0	6 000
Savjetnici	20	0	1 063	2 125	2 125	0	5 313
Proizvodnja	20	0	5 459	11 093	11 093	0	27 645
Komercijala	20	0	2 150	4 453	4 453	0	11 055
Plan i analiza	20	0	1 978	3 956	3 791	0	9 725
Uređivanje šuma	20	0	7 218	14 283	14 283	0	35 785
Ekologija	20	0	1 282	2 563	2 380	0	6 225
Lovstvo	20	0	746	1 677	1 677	0	4 100
Pravna i kadrovska	20	0	4 674	9 348	9 445	0	23 467
Financije i računovodstvo	20	0	6 095	12 190	12 307	0	30 591
Informatička služba	20	0	2 198	4 395	4 542	0	11 134
Uprava Ukupno		0	34 848	69 933	70 192	0	174 974
Upravitelj šumarije	20	0	1 833	3 667	3 667	0	9 167
Pomoćnik u. šumarije	20	0	-	-	-	0	0
Revirnik	20	0	-	-	-	0	0
Pomoćnik revirnika	20	0	13 975	28 058	28 058	0	70 092
Čuvar šume	20	0	6 613	13 225	13 321	0	33 158
Ured	20	0	19 454	38 813	38 813	0	97 079
Šumarija Ukupno		0	41 875	83 763	83 858	0	209 496
Ukupno	0	0	76 723	153 696	154 051	0	384 470



Tablica 33 Opcija C: Pregled troškova obuke u razdoblju restrukturiranja

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
Projektirani troškovi obuke	000 kn 1 000	000 kn 1 000	000 kn 500	000 kn 200	000 kn 200	000 kn 2 900



Tablica 34 Opcija C: Predviđeni porast plaća u direkciji u razdoblju restrukturiranja

Porast plaće %	Prosječno bodova	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno	5 %
	2000 1,0000	0 % 1,0000	0 % 1,0000	4 % 1,0400	5 % 1,0920	6 % 1,1575		
Direktor	7 000	0	0	6	13	22	41	
Zamjenik direktor	6 300	0	0	5	12	20	36	
Pomoćnik direktor	6 200	0	0	15	34	59	108	
Ured direktor	5 169	0	0	58	57	98	213	
Proizvodna služba	5 065	0	0	36	37	64	138	
Komercijalna služba	4 513	0	0	18	33	57	108	
Plansko analitička služba	4 975	0	0	20	37	63	119	
Razvojna služba	4 394	0	0	25	32	55	112	
Služba za uređivanje šuma	4 473	0	0	18	33	56	107	
Služba za ekologiju	2 337	0	0	43	146	250	440	
Služba za lovstvo	2 813	0	0	9	21	35	65	
Pravna služba	3 516	0	0	143	440	753	1 337	
Financijska služba	4 438	0	0	39	114	196	349	
Računovodstvena služba	4 678	0	0	19	34	59	112	
Informatička služba	4 500	0	0	68	215	369	652	
Imovinsko pravna služba	5 167	0	0	12	29	49	90	
Služba zaštite na radu	4 983	0	0	24	55	94	173	
Interna kontrola	4 879	0	0	31	36	61	129	
Marketing	5 169	0	0	25	95	163	283	
Novi poslovi	5 169	0	0	21	76	130	227	
jedinica za upravljanje promjenama	5 169	0	0	21	76	130	227	
Direkcija		0	0	656	1 626	2 784	5 065	



Tablica 35 Opcija C: Predviđeni porast plaća u direkciji u razdoblju restrukturiranja

Porast plaće %	Prosječno bodova	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
	2000	0 %	0 %	4 %	5 %	6 %	
	1,0000	1,0000	1,0000	1,0400	1,0920	1,1575	
Upravitelj uprava	5 900	0	0	33	0	0	33
Ured upravitelja	3 000	0	0	46	0	0	46
Savjetnici	5 100	0	0	41	0	0	41
Proizvodnja	4 226	0	0	213	0	0	213
Komercijala	3 685	0	0	85	0	0	85
Plan i analiza	3 956	0	0	73	0	0	73
Uređivanje šuma	3 686	0	0	274	0	0	274
Ekologija	4 394	0	0	46	0	0	46
Lovstvo	4 473	0	0	32	0	0	32
Pravna i kadrovska	2 337	0	0	181	0	0	181
Financije i računovodstvo	2 813	0	0	236	0	0	236
Informatička služba	3 516	0	0	87	0	0	87
Uprava Ukupno		0	0	1 348	0	0	1 348
Prema baz god.		0	0	1 348	1 348	1 348	
Upravitelj šumarije	4 400	0	0	493	972	1 663	3 128
Pomoćnik u. šumarije	3 900	0	0	250	861	1 474	2 585
Revirnik	2 900	0	0	1 489	3 463	5 929	10 882
Pomoćnik revirnika	2 600	0	0	1 855	3 028	5 185	10 069
Čuvar šume	2 300	0	0	881	1 439	2 464	4 784
Ured	2 300	0	0	1 628	2 031	3 478	7 138
Šumarija Ukupno		0	0	6 597	11 794	20 194	38 585
Prema baz god.		0	0	6 597	18 391	38 585	
Ukupno		0	0	7 945	11 794	20 194	39 933
Prema baz god.		0	0	7 945	19 739	39 933	



coillte

Prilozi Konačnom izvještaju



Tablica 36 Opcija C Utjecaj novčani tijek ('000 kn)

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Direktni troškovi	9 948	19 398	28 375	36 904	45 006
Direkcija	0	-472	-1 594	-2 874	-2 874
Uprava	0	16 727	50 295	83 987	83 987
Šumarija	0	18 366	55 104	91 830	91 830
Ukupno ušteda od restrukturiranja	9 948	54 018	132 180	209 848	217 950
Troškovi obuke	-1 000	-1 000	-500	-200	-200
Troškovi informatike	-1 671	-6 126	-9 467	-11 138	-11 138
	-2 671	-7 126	-9 967	-11 338	-11 338
Kompenzacija osoblju					
Direkcija	0	-2 861	-4 922	-4 917	0
Uprava	0	-34 848	-69 933	-70 192	0
Šumarija	0	-41 875	-83 763	-83 858	0
	0	-79 584	-158 618	-158 968	0
Porast plaća					
Direkcija	0	0	-656	-1 626	-2 784
Uprava	0	0	-1 348	-1 348	-1 348
Šumarija	0	0	-6 597	-18 391	-38 585
	0	0	-8 600	-21 365	-42 716
Novčani tijek	7 277	-32 692	-45 006	18 177	163 896



Prilog 21 Profil rasadnika i proizvodnje sadnica u "Hrvatskim šumama"

**Profil HŠ rasadnika**

	Ime	ŠUMARIJA	Površ. (ha)	Listače	Četinjače	Mehaniziran
1	Zalužje	Vinkovci	22,2	+		+
2	Višnjevac	Osijek	27,8	+		
3	Poloj	B. Manastir	4,9	+		
4	Topolje	Valpovo	15,8	+		
5	Repnjak	Beli Manastir	25,0	+		
6	Biljski rit	Darda	9,6	+		
7	Šarkanj	Batina	9,2	+		
8	Tikveš	Tikveš	13,4	+		
9	Gajić	Našice	7,5	+	+	+
10	Lanik	D. Miholjac	6,1	+		
11	Bobrovac	Slatina	5,4	+		
12	Cernik	Nova Gradiška	19,5		+	+
13	Hajderovac	Kutjevo	21,6	+	+	+
14	Zdenački gaj	Grubišno Polje	10,1	+		+
15	Jantak	Čazma	3,5	+		
16	Sjevernjaci	Ivanska	3,8	+	+	
17	Grahovljani	Pakrac	6,0	+	+	
18	Močile	Koprivnica	12,8	+	+	+
19	Limbuš	Kloštar podr.	15,3	+		+
20	Zelendvor	Varaždin	16,7	+	+	
21	Drnje	Koprivnica	11,8	+		
22	Župetnica	Križevci	3,0	+	+	
23	Travnik	Ludbreg	1,0	+		
24	Podturen	Čakovec	5,0	+		
25	Gaj	Kutina	34,5	+		
26	Lukavec	V. Gorica	24,0	+	+	+
27	Brestje	Dugo Selo	14,9	+		
28	Oštarije	Josipdol	32,6	+	+	+
29	Kuželj	Skrad	4,6	+	+	+
30	Podbadanj	Crikvenica	1,5	+	+	
31	Vujnović brdo	Gospić	15,0	+	+	
32	Frančeskija	Buje	19,2	+	+	
33	Šijana	Pula	2,6	+	+	
34	Liskovac	Split	1,3	+	+	
35	Svilaja	Sinj	3,4	+	+	
36	Bočina	Metković	2,1	+	+	
37	Piket	Zadar	9,9	+	+	
38	Voštarnica	zadar	0,3	+	+	
39	III. Kono	Dubrovnik	0,3	+	+	
40	Trolokve	Brač	1,0	+	+	
41	Borak	Imotski	3,2	+	+	
42	Slavinj	Split	0,2	+	+	
43	Duboka dolina	Slatina	5,3	+	+	
44	Lisičine	Voćin	28,1	+	+	
	Ukupno		480,5			

**Proizvodnja u rasadnicima HŠ (1996 do 2000)**

000 sadnica

vrsta	1996.	1997.	1998	1999.	2000.
lužnjak	8 009	6 361	5 527	6 549	7 606
kitnjak	2 034	2 062	1 667	2 894	2 949
polj. jasen	1 369	1 349	1 571	2 782	2 092
crna joha	737	479	459	369	377
euroamer. topola	68	55	66	64,5	107
vrba	33	18	24	19,5	26
bukva	37	64	-	48	152
ostale listače	8	30	101	15	63
ukupno listače	10 418	10 418	9 415	12 741	13 372
jela	20	-	-	54	43
ariš	77	68	65	51	40
smreka	1 050	1 100	1 014	867	1 292
crni bor	136	199	189	284	201
obični bor	191	96	25	38	39
duglazija	26	56	53	50	85
ostale četinjače	3	-	-	-	1
ukupno četinjače	1 503	1 519	1 346	1 344	1 701
crni bor	847	820	1 100	1 280	1 099
cedar	8	13	15	4	2
čempres	376	60	176	48	31
alepski i brucijski bor	90	181	148	390	99
primorski bor	536	458	162	182	377
pinija	56	146	172	61	101
crnika	17	23	-	19	6
medunac	137	26	50	28	41
ostale listače	71	35	-	1	22
ukupno med. vrste	2 138	1 762	1 823	2 013	1 769
sveukupno	15 936	13 699	12 584	16 098	16 842



Prilog 22 Raspored zaposlenih po tipu šumarije (2000)



Broj	Uprava	Ref. br.	Šumarija	Šumarski radnici	Administrativno i tehničko	Ukupno	P/U
1	Vinkovci	2.	Šumarija Cerna	43	29	72	P
1	Vinkovci	3.	Šumarija Gunja	38	31	69	P
1	Vinkovci	4.	Šumarija Ilok	19	14	33	P
1	Vinkovci	5.	Šumarija Lipovac	25	29	54	P
1	Vinkovci	6.	Šumarija Mikanovci	39	16	55	P
1	Vinkovci	7.	Šumarija Otok	56	46	102	P
1	Vinkovci	8.	Šumarija Strizivojna	27	19	46	P
1	Vinkovci	9.	Šumarija Strošinci	13	23	36	P
1	Vinkovci	10.	Šumarija Vinkovci	48	31	79	P
1	Vinkovci	11.	Šumarija Vrbanja	40	37	77	P
1	Vinkovci	12.	Šumarija Vukovar	32	30	62	P
1	Vinkovci	13.	Šumarija Županja	37	31	68	P
2	Osijek	2.	Šumarija Batina	21	24	45	P
2	Osijek	3.	Šumarija Baranjsko Petrovo Selo	28	22	50	P
2	Osijek	4.	Šumarija Darda	22	25	47	P
2	Osijek	5.	Šumarija Đakovo	49	41	90	P
2	Osijek	6.	Šumarija Osijek	22	26	48	P
2	Osijek	7.	Šumarija Tikveš-Bilje	35	30	65	P
2	Osijek	8.	Šumarija Valpovo	35	27	62	P
2	Osijek	10.	Šumarija Levanjska Varoš	12	19	31	P
3	Našice	2.	Šumarija Čeralije	11	17	28	P
3	Našice	3.	Šumarija Donji Miholjac	37	28	65	P
3	Našice	4.	Šumarija Đurđenovac	44	27	71	P
3	Našice	5.	Šumarija Koška	34	24	58	P
3	Našice	6.	Šumarija Našice	41	23	64	P
3	Našice	7.	Šumarija Orahovica	30	23	53	P
3	Našice	8.	Šumarija Podravska Slatina	53	37	90	P
3	Našice	9.	Šumarija Slatinski Drenovac	20	13	33	P
3	Našice	10.	Šumarija Voćin	30	20	50	P



Broj	Uprava	Ref. br.	Šumarija	Šumarski radnici	Administrativno i tehničko	Ukupno	P/U
4	Požega	2.	Šumarija Čaglin	26	23	49	P
4	Požega	3.	Šumarija Kamenska	21	22	43	P
4	Požega	4.	Šumarija Kutjevo	22	18	40	P
4	Požega	5.	Šumarija Pleternica	27	21	48	P
4	Požega	6.	Šumarija Požega	25	23	48	P
4	Požega	7.	Šumarija Velika	26	19	45	P
5	Bjelovar	2.	Šumarija Bjelovar	76	42	118	P
5	Bjelovar	3.	Šumarija Čazma	27	29	56	P
5	Bjelovar	4.	Šumarija Daruvar	34	30	64	P
5	Bjelovar	5.	Šumarija Garešnica	35	33	68	P
5	Bjelovar	6.	Šumarija Grubišno Polje	35	28	63	P
5	Bjelovar	7.	Šumarija Ivanska	32	26	58	P
5	Bjelovar	8.	Šumarija Lipik	24	22	46	P
5	Bjelovar	9.	Šumarija Đulovac	28	25	53	P
5	Bjelovar	10.	Šumarija Pakrac	19	21	40	P
5	Bjelovar	11.	Šumarija Sirač	31	27	58	P
5	Bjelovar	12.	Šumarija Suhopolje	36	21	57	P
5	Bjelovar	13.	Šumarija Veliki Grđevac	41	29	70	P
5	Bjelovar	14.	Šumarija Velika Pisanica	31	28	59	P
5	Bjelovar	15.	Šumarija Virovitica	44	25	69	P
5	Bjelovar	16.	Šumarija Vrbovec	41	31	72	P
6	Koprivnica	2.	Šumarija Čakovec	13	13	26	P
6	Koprivnica	3.	Šumarija Đurđevac	58	30	88	P
6	Koprivnica	4.	Šumarija Ivanec	13	11	24	P
6	Koprivnica	5.	Šumarija Kloštar Podravski	21	18	39	P
6	Koprivnica	6.	Šumarija Koprivnica	51	23	74	P
6	Koprivnica	7.	Šumarija Križevci	33	29	62	P
6	Koprivnica	8.	Šumarija Ludbreg	19	17	36	P
6	Koprivnica	9.	Šumarija Pitomača	11	9	20	P



Broj	Uprava	Ref. br.	Šumarija	Šumarski radnici	Administrativno i tehničko	Ukupno	P/U
6	Koprivnica	10.	Šumarija Repaš	15	14	29	P
6	Koprivnica	11.	Šumarija Sokolovac-Koprivnica	35	22	57	P
6	Koprivnica	12.	Šumarija Varaždin	22	21	43	P
7	Zagreb	2.	Šumarija Donja Stubica	4	8	12	P
7	Zagreb	3.	Šumarija Dugo Selo	7	14	21	P
7	Zagreb	4.	Šumarija Krapina	25	20	45	P
7	Zagreb	5.	Šumarija Kutina	17	20	37	P
7	Zagreb	6.	Šumarija Lipovljani	31	26	57	P
7	Zagreb	7.	Šumarija Novoselec	43	27	70	P
7	Zagreb	8.	Šumarija Popovača	28	23	51	P
7	Zagreb	9.	Šumarija Remetinec	9	18	27	P
7	Zagreb	10.	Šumarija Samobor	11	15	26	P
7	Zagreb	11.	Šumarija Velika Gorica	24	34	58	P
7	Zagreb	12.	Šumarija Zagreb	27	22	49	P
7	Zagreb	13.	Šumarija Zlatar	3	9	12	P
8	Sisak	2.	Šumarija Dvor	5	6	11	P
8	Sisak	3.	Šumarija Hrvatska Dubica	11	9	20	P
8	Sisak	4.	Šumarija Glina	11	20	31	P
8	Sisak	5.	Šumarija Kostajnica	1	6	7	P
8	Sisak	6.	Šumarija Lekenik	14	19	33	P
8	Sisak	7.	Šumarija Pokupsko	10	10	20	P
8	Sisak	8.	Šumarija Petrinja	13	12	25	P
8	Sisak	9.	Šumarija Rujevac	6	5	11	P
8	Sisak	10.	Šumarija Sisak	12	21	33	P
8	Sisak	11.	Šumarija Sunja	13	18	31	P
9	Karlovac	2.	Šumarija Cetingrad	13	13	26	P
9	Karlovac	3.	Šumarija Draganić	7	14	21	P
9	Karlovac	4.	Šumarija Duga Resa	7	19	26	P
9	Karlovac	5.	Šumarija Jastrebarsko	15	22	37	P



Broj	Uprava	Ref. br.	Šumarija	Šumarski radnici	Administrativno i tehničko	Ukupno	P/U
9	Karlovac	6.	Šumarija Karlovac	17	23	40	P
9	Karlovac	7.	Šumarija Krašić	31	19	50	P
9	Karlovac	8.	Šumarija Krnjak	6	13	19	P
9	Karlovac	9.	Šumarija Ozalj	8	10	18	P
9	Karlovac	10.	Šumarija Pisarovina	15	14	29	P
9	Karlovac	11.	Šumarija Rakovica	14	11	25	P
9	Karlovac	12.	Šumarija Slunj	10	13	23	P
9	Karlovac	13.	Šumarija Topusko	8	15	23	P
9	Karlovac	14.	Šumarija Vojnić	13	16	29	P
9	Karlovac	15.	Šumarija Gvozd	8	20	28	P
10	Ogulin	2.	Šumarija Drežnica	32	29	61	P
10	Ogulin	3.	Šumarija Jasenak	28	30	58	P
10	Ogulin	4.	Šumarija Josipdol	52	36	88	P
10	Ogulin	5.	Šumarija Ogulin	21	40	61	P
10	Ogulin	6.	Šumarija Plaški	20	21	41	P
11	Delnice	2.	Šumarija Crni Lug	20	22	42	P
11	Delnice	3.	Šumarija Delnice	51	47	98	P
11	Delnice	4.	Šumarija Fužine	17	23	40	P
11	Delnice	5.	Šumarija Gerovo	30	29	59	P
11	Delnice	6.	Šumarija Gomirje	20	17	37	P
11	Delnice	7.	Šumarija Klana	18	18	36	P
11	Delnice	8.	Šumarija Mrkopalj	26	29	55	P
11	Delnice	9.	Šumarija Prezid	18	28	46	P
11	Delnice	10.	Šumarija Ravna Gora	23	30	53	P
11	Delnice	11.	Šumarija Rijeka	8	21	29	P
11	Delnice	12.	Šumarija Skrad	22	25	47	P
11	Delnice	13.	Šumarija Tršće	15	22	37	P
11	Delnice	14.	Šumarija Vrbovsko	36	33	69	P
11	Delnice	16.	Šumarija Lokve	10	15	25	P



Broj	Uprava	Ref. br.	Šumarija	Šumarski radnici	Administrativno i tehničko	Ukupno	P/U
12	Senj	3.	Šumarija Krasno	72	47	119	P
12	Senj	5.	Šumarija Novi Vinodolski	49	45	94	P
13	Gospić	2.	Šumarija Brinje	27	24	51	P
13	Gospić	7.	Šumarija Otočac	49	27	76	P
13	Gospić	10.	Šumarija Titova Korenica	27	24	51	P
13	Gospić	12.	Šumarija Vrhovine	21	18	39	P
16	Nova Gradiška	2.	Šumarija Jasenovac	15	21	36	P
16	Nova Gradiška	3.	Šumarija Nova Gradiška	67	31	98	P
16	Nova Gradiška	4.	Šumarija Nova Kapela	40	24	64	P
16	Nova Gradiška	5.	Šumarija Novska	44	33	77	P
16	Nova Gradiška	6.	Šumarija Okučani	8	11	19	P
16	Nova Gradiška	7.	Šumarija Oriovac	24	18	42	P
16	Nova Gradiška	8.	Šumarija Slavonski Brod	35	23	58	P
16	Nova Gradiška	9.	Šumarija Stara Gradiška	13	14	27	P
16	Nova Gradiška	10.	Šumarija Trnjani	49	21	70	P
			MEĐUBROJ PROIZVODNE	3417	2992	6409	
12	Senj	2.	Šumarija Crikvenica	5	6	11	U
12	Senj	4.	Šumarija Krk	6	6	12	U
12	Senj	6.	Šumarija Pag	7	6	13	U
12	Senj	7.	Šumarija Rab	5	3	8	U
12	Senj	8.	Šumarija Senj	6	8	14	U
13	Gospić	3.	Šumarija Donji Lapac	21	14	35	U
13	Gospić	4.	Šumarija Gospić	31	17	48	U
13	Gospić	5.	Šumarija Gračac	13	24	37	U
13	Gospić	6.	Šumarija Karlobag	10	12	22	U
13	Gospić	8.	Šumarija Perušić	46	29	75	U
13	Gospić	9.	Šumarija Sveti Rok	5	8	13	U
13	Gospić	11.	Šumarija Udbina	15	15	30	U
14	Buzet	2.	Šumarija Buzet	22	10	32	U



Broj	Uprava	Ref. br.	Šumarija	Šumarski radnici	Administrativno i tehničko	Ukupno	P/U
14	Buzet	3.	Šumarija Buzet	9	6	15	U
14	Buzet	4.	Šumarija Cres - Lošinj	2	8	10	U
14	Buzet	5.	Šumarija Labin	8	9	17	U
14	Buzet	6.	Šumarija Opatija-Matulji	8	16	24	U
14	Buzet	7.	Šumarija Pazin	11	8	19	U
14	Buzet	8.	Šumarija Poreč	10	8	18	U
14	Buzet	9.	Šumarija Pula	14	7	21	U
14	Buzet	10.	Šumarija Rovinj	9	5	14	U
15	Split	2.	Šumarija Benkovac	4	7	11	U
15	Split	3.	Šumarija Biograd	4	6	10	U
15	Split	4.	Šumarija Brač	24	5	29	U
15	Split	5.	Šumarija Drniš	13	11	24	U
15	Split	6.	Šumarija Dubrovnik	1	9	10	U
15	Split	7.	Šumarija Hvar	33	6	39	U
15	Split	8.	Šumarija Imotski	8	13	21	U
15	Split	9.	Šumarija Knin	1	8	9	U
15	Split	10.	Šumarija Korčula	20	6	26	U
15	Split	11.	Šumarija Makarska	6	11	17	U
15	Split	12.	Šumarija Metković	0	8	8	U
15	Split	13.	Šumarija Obrovac	3	5	8	U
15	Split	14.	Šumarija Sinj	20	24	44	U
15	Split	15.	Šumarija Split	40	38	78	U
15	Split	16.	Šumarija Šibenik	34	13	47	U
15	Split	17.	Šumarija Vrgorac	4	7	11	U
15	Split	18.	Šumarija Zadar	11	18	29	U
			MEĐUBROJ USLUŽNE	489	420	909	
			UKUPNO	3906	3412	7318	



Prilog 23 Raspodjela troškova po fazama radnih paketa



Ovaj prilog pokriva sve radne pakete.

TABLICA A. Detaljni interni troškovi prema radnim paketima

- a. Utrošeno vrijeme (radniko-godina) za osoblje koje je provodilo preporuke iz radnih paketa
- b. Utrošeno vrijeme (radniko-godina) za osoblje na radionicama i tečajevima vezanim uz radne pakete

Iz toga su detaljno obrađeni sljedeći troškovi:

1. Trošak radnog vremena osoblja koje provodi preporuke
2. Trošak radnog vremena osoblja na radionicama i tečajevima
- 3.

Sljedeće su pretpostavke za troškove bile korištene u kalkulacijama za godišnje troškove osoblja:

Direkcija:	4510 bodova = 12 180 eura
Uprava:	3375 bodova = 9 120 eura
Šumarija:	2580 bodova = 6 963 eura
Šumarija i radna jedinica:	2320 bodova = 6 2264 eura
Šumarski radnici:	2000 bodova = 5 398 eura

Svi troškovi u tablicama su u tisućama eura.

TABLICA B Sažetak internih troškova prema radnim paketima**TABLICA C Sažetak eksternih troškova prema radnim paketima (isključujući troškove kamata)****TABLICA D Interni i eksterni troškovi**



TABLICA A INTERNI TROŠKOVI

1100 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Pregled vrem./prekretnica		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.						
radniko	Vrijeme za prov. akc.	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	1,0	2,0										
godina	Vrijeme na radionicama	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	2,0	0,2				
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	4,9	12,2	18,2								49,9		
	Vrijeme na radionicama	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	0,9	1,8	1,9	1,8	1,8	14,0	1,3		33,3		
	Ukupni interni trošak	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	6,1	13	19,1	1,8	1,9	1,8	1,8	14,0	1,3		83,2		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
Poslovni konzultanti i razno su za troškove radionica										.					17	17	17	17	17	83

1200 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Reinženjering posl. procesa..		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.						
radniko	Vrijeme za prov. akc.	0,5	0,5	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	3,0	2,0	1,0	0,5	3,0	0,5	4,0	0,5		17,7		
godina	Vrijeme na tečajevima	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2,0	0,2	4,0	8,4		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	6,1	6,1	2,4	6,1	6,1	6,1	6,1	36,6	18,2	9,1	4,6	27,3	4,6	28,0	3,2		170,5		
	Vrijeme na tečajevima	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	6,1	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	14,0	1,3	21,6	60,6		
	Ukupni interni trošak	7,3	7,3	3,7	7,3	7,3	7,3	7,3	43	20,0	10,9	6,4	29,1	6,4	42,0	4,4	21,6	231,1		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
Poslovni konzultanti i razno su za troškove radionica										.					185	46				231



1300 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Uloge Države/Trg. društva		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.						
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.			0,3	0,2		0,5											1,0		
	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.			3,7	2,4		6,1											12,2		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak			3,7	2,4		6,1											12,2		
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno	
														12						12

1400 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Prilagodba zakonskog okvira		Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.							
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.					1,0		0,2										1,2		
	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.					12,2		2,4										14,6		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak					12,2		2,4										14,6		
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno	
														7	7					15



1500 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Popunjavanje priv. strukture		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno		
radnik	Vrijeme za prov. akc.	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	1,6	0,8	0,8	0,8	0,8	3,0	0,2		9,9		
godina	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	6,1	14,6	7,3	7,3	7,3	7,3	21,0	1,3		89,1		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	6,1	14,6	7,3	7,3	7,3	7,3	21,0	1,3		89,1		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
															71	18				89

1600 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Spuštanje odgovornosti		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno		
radnik	Vrijeme za prov. akc.	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	3,0	0,2	0,2	0,2	0,2	1,8	0,5	1,0	9,6		
godina	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	2,4	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	6,1	27,3	1,8	1,8	1,8	1,8	12,6	3,2	5,4	86,2		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak	2,4	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	6,1	27,3	1,8	1,8	1,8	1,8	12,6	3,2	5,4	86,2		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
															86					86



1700 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno	
Zelena bilanca		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.					
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.			0,2			0,5		0,1		1,0				0,5			2,3	
	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.			2,4			6,1		1,2		9,1				3,5			22,4	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak			2,4			6,1		1,2		9,1				3,5			22,4	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
Razni troškovi uključuju radionice s vanjskim zaint. stranama														18	4				22

1800 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno	
Razvoj višeg posloводства		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.					
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.					0,2												0,2	
	Vrijeme na tečajevima	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1									1,0	
000 eura	Vrijeme za prov. akc.					2,4												2,4	
	Vrijeme na tečajevima	3,7	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2									12,2	
	Ukupni interni trošak	3,7	1,2	1,2	1,2	4	1,2	1,2	1,2									14,6	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
Vrijeme direktora je uklj. pod prodajom														15					15



2100 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno	
Poslovni inf. sustav		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.					
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	24,0	1,0		8,0				1,0			37,0	
	Vrijeme na tečajevima										0,1	0,1	0,1	0,1		0,2		0,6	
Troškovi eura	Vrijeme za prov. akc.	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	293	12,2		72,8				7,0			421,4	
	Vrijeme na tečajevima										0,9	0,9	0,9	0,9		1,3		4,9	
	Ukupni interni trošak	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	293	12,2		73,7	0,9	0,9	0,9	7,0	1,3		426,3	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														43	158	125	71	26	426

2200 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno	
Financijska podrška		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.					
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.				5,0				0,2			2,0						7,2	
	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.				61,0				2,4			18,2						81,6	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak				61,0				2,4			18,2						81,6	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														65	16				82



2300 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Planiranje učinaka		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.						
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	3,2	0,8	0,8	0,8	0,8				7,4		
	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	2,4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	2,4	29,1	7,3	7,3	7,3	7,3				70,4		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak	2,4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	2,4	29,1	7,3	7,3	7,3	7,3				70,4		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
															70					70

2400 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Obuka		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.						
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.					2,0			0,2		0,5							2,7		
	Vrijeme na tečajevima	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3		0,3	2,0	2,0	2,0	2,0	0,5	0,5	6,0	17,4		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.					24,4			2,4		4,6							31,4		
	Vrijeme na tečajevima	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7		2,7	18,2	18,2	18,2	18,2	3,5	3,2	32,4	140,2		
	Ukupni interni trošak	3,7	3,7	3,7	3,7	28	3,7	3,7	2,4	2,7	22,8	18,2	18,2	18,2	3,5	3,2	32,4	171,6		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
															34	69	34	26	9	172



2500 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno	
Podrška radnicima koji odlaze		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.	Prod.					
radnik	Vrijeme za prov. akc.					6,0			0,2	1,6								7,8	
godina	Vrijeme na tečajevima	0,1	0,1	0,1	0,1		0,1	0,1			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2		3,3	
000 eura	Vrijeme za prov. akc.					73,2			2,4	14,6								90,2	
	Vrijeme na tečajevima	1,2	1,2	1,2	1,2		1,2	1,2			4,6	4,6	4,6	4,6	3,5	1,3		30,3	
	Ukupni interni trošak	1,2	1,2	1,2	1,2	73	1,2	1,2	2,4	14,6	4,6	4,6	4,6	4,6	3,5	1,3		120,5	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														12	36	36	36		120

2600 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno	
Praćenje napretka		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.	Prod.					
radnik	Vrijeme za prov. akc.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,0	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	2,0	0,5		5,1	
godina	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	12,2	4,6	0,9	0,9	0,9	0,9	14,0	3,2		46,1	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	12,2	4,6	0,9	0,9	0,9	0,9	14,0	3,2		46,1	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														37	9				46



3100 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Poslovno planiranje		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno		
radnikogodina	Vrijeme za prov. akc.	0,1	0,1	0,1	4,0	0,1	0,1	0,1	0,2	16,0	2,0				17,0	0,5		40,3		
	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	1,2	1,2	1,2	48,8	1,2	1,2	1,2	2,4	145,6	18,2				119,0	3,2		344,5		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak	1,2	1,2	1,2	48,8	1,2	1,2	1,2	2,4	145,6	18,2				119,0	3,2		344,5		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
															69	172	103			345

3200 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Poboljšanje učinkovitosti šum.		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno		
radnikogodina	Vrijeme za prov. akc.	0,2	0,2	0,2	0,2				0,2	8,0					34,0	0,3		43,3		
	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	2,4	2,4	2,4	2,4				2,4	72,8					238,0	1,9		324,9		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak	2,4	2,4	2,4	2,4				2,4	72,8					238,0	1,9		324,9		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
																130	97	97		325



3300 RADNI PAKET		Službe Direkcije							Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Poboljš. učinkovitosti radnika		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.					Prod.	
radnik	Vrijeme za prov. akc.					2,0			0,5		2,0		2,0		17,0	0,5		24,0	
	godina Vrijeme na tečajevima																2,0	2,0	
000 eura	Vrijeme za prov. akc.					24,4			6,1		18,2		18,2		119,0	3,2		189,1	
	Vrijeme na tečajevima																10,8	10,8	
	Ukupni interni trošak					24,4			6,1		18,2		18,2		119,0	3,2	10,8	199,9	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														40	120	40			200

3400 RADNI PAKET		Službe Direkcije							Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Poboljš. radne jedin.		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.					Prod.	
radnik	Vrijeme za prov. akc.	2,0							0,2								3,0	5,2	
	godina Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	24,4							2,4								18,9	45,7	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak	24							2,4								18,9	45,7	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														37	9				46



3500 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno		
Poboljš. uprav. podrškom		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno		
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.	0,5	2,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,0	0,5	0,5	0,5	0,5	7,0	0,5		17,5		
	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	6,1	24,4	12,2	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	18,2	4,6	4,6	4,6	4,6	49,0	3,2		161,8		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak	6,1	24,4	12,2	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	18,2	4,6	4,6	4,6	4,6	49,0	3,2		161,8		
Komentari:															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
															32	65	65			162

3600 RADNI PAKET															ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno		
Transfer radnika		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno		
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.					3,0			0,5	4,0	1,0				2,0			10,5		
	Vrijeme na tečajevima																			
000 eura	Vrijeme za prov. akc.					36,6			6,1	36,4	9,1				14,0			102,2		
	Vrijeme na tečajevima																			
	Ukupni interni trošak					36,6			6	36,4	9,1				14,0			113		
Komentari: troškovi otpremnina su po cijelom Društvu, ali u ovoj su tablici pod JUP															god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
																23	45	45		113



3700 RADNI PAKET		Službe Direkcije							Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno	
Privatizacija radnih jedinica		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.					Prod.
radnik	Vrijeme za prov. akc.	2,0			0,5				0,5								4,0	7,0
	godina Vrijeme na tečajevima																	
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	24,4			6,1				6,1								25,2	61,8
	Vrijeme na tečajevima																	
	Ukupni interni trošak	24,4			6,1				6,1								25,2	61,8
Komentari:													god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														12	25	25		62

4100 RADNI PAKET		Službe Direkcije							Odjeli UŠP					ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno	
Prodaja na slobodnom tržištu		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.					Prod.
radnik	Vrijeme za prov. akc.	3,0			1,0				0,5					2,0				6,5
	godina Vrijeme na tečajevima																	
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	36,6			12,2				6,1					18,2				73,1
	Vrijeme na tečajevima																	
	Ukupni interni trošak	36,6			12,2				6,1					18,2				73,1
Komentari:													god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
													29	22	15	7		73



4200 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne	Radnici	Ukupno	
Razvoj prodaje i marketinga		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno	
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.	2,0												2,0	2,0			6,0	
	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	24,4												18,2	14,0			56,6	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak	24,4												18,2	14,0			56,6	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														11	28	17			57

4300 RADNI PAKET															ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno	
Razviti industrijski sektor		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno	
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.	3,0												2,0				5,0	
	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	36,6												18,2				54,8	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak	36,6												18,2				54,8	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														16	38				55



4400 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP						Radne			
Razviti službu za klijente		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno	
radnik	Vrijeme za prov. akc.	4,0	1,0	0,5	0,5									4,0	34,0	0,5		44,5	
godina	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	48,8	12,2	6,1	6,1									36,4	238,0	3,2		350,8	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak	48,8	12,2	6,1	6,1									36,4	238,0	3,2		350,8	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														35	175	140			351

5100 RADNI PAKET																			
Maksimizirati prihode od drva		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno	
radnik	Vrijeme za prov. akc.	5,0	5,0						0,5	5,0				2,0	32,0			49,5	
godina	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	61,0	61,0						6,1	45,5				18,2	225,0			416,8	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak	61,0	61,0						6,1	45,5				18,2	225			416,8	
Komentari:														god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
														91	107	115	98	40	417



5200 RADNI PAKET		Službe Direkcije							Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne	Radnici	Ukupno		
Maksimizacija nedrvn. prihoda		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno	
radniko	Vrijeme za prov. akc.	2,0	2,0	2,0					0,5	2,0				4,0	17,0	2,0		31,5	
godina	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	24,4	24,4	24,4					6,1	18,2				36,4	119,0	12,6		265,5	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak	24,4	24,4	24,4					6,1	18,2				36,4	119,0	12,6		265,5	
Komentari:													god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno	
													80	106	80				266

5300 RADNI PAKET														ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno		
Ocjena novih poslova		Prod.	Proiz.	Usl	Fin	LJ.r.	Korp	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin	Oper.	Prod.	ŠUM.	jedin.	Radnici	Ukupno	
radniko	Vrijeme za prov. akc.	2,0			0,5				0,2									2,7	
godina	Vrijeme na tečajevima																		
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	24,4			6,1				2,4									32,9	
	Vrijeme na tečajevima																		
	Ukupni interni trošak	24,4			6,1				2,4									32,9	
Komentari:													god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno	
													7	13	13				33



5400 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno
Razvoj novih poslova		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.	Prod.				
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.	4,0			1,0													5,0
	Vrijeme na tečajevima																	
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	48,8			12,2													61,0
	Vrijeme na tečajevima																	
	Ukupni interni trošak	48,8			12,2													61,0
Komentari:													god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno
															18	18	24	61

6100 RADNI PAKET		Službe Direkcije								Odjeli UŠP					ŠUM.	Radne jedin.	Radnici	Ukupno	
Pregled i plan za 2. ciklus		Prod.	Proiz.	Usl.	Fin.	LJ.r.	Korp.	Inf.	JUP	Ur UŠP	Podrš.	Fin.	Oper.	Prod.					
radniko godina	Vrijeme za prov. akc.	1,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	1,0	1,0					4,0			8,2	
	Vrijeme na tečajevima	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1,0	0,2	0,2	0,2	0,2	2,0		2,0	6,6	
000 eura	Vrijeme za prov. akc.	12,2	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	12,2	9,1					28,0			76,1	
	Vrijeme na tečajevima	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	9,1	1,8	1,8	1,8	1,8	14,0		10,8	50,9	
	Ukupni interni trošak	13,4	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	13,4	18,2	1,8	1,8	1,8	1,8	42,0		10,8	127,1	
Komentari:													god. 1	god. 2	god. 3	god. 4	god. 5	Ukupno	
Vrijeme direktora je pod prodajom..																		127	127



TABLICA B
SAŽETAK INTERNIH TROŠKOVA PREMA RADNOMPAKETU (MILIJUNA €)
(Iznosi su zaokruženi na najbližu tisućicu za svaku godinu)

	Radni paket	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
1100	Pregled	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,083
1200	RPP	0,185	0,046				0,231
1300	Uloge trg. društva	0,012					0,012
1400	Prilogdba zakonodavstva	0,007	0,008				0,015
1500	Pounjavanje priv. strukt.	0,071	0,018				0,089
1600	Spuštanje odgovornosti	0,086					0,086
1700	Zelena bilanca	0,018	0,004				0,022
1800	Razvoj viš. posloводства	0,015					0,015
2100	PIS	0,043	0,158	0,125	0,071	0,026	0,426
2200	Financijski sustavi	0,065	0,017				0,082
2300	Planiranje učinaka	0,070					0,070
2400	Obuka	0,034	0,069	0,034	0,026	0,009	0,172
2500	Podrška odl. osoblju	0,012	0,036	0,036	0,036		0,120
2600	Praćenje napretka	0,010	0,009	0,009	0,009	0,009	0,046
3100	Poslovno planiranje	0,069	0,172	0,130			0,345
3200	Učinkovit. šumarije		0,130	0,097	0,097		0,325
3300	Učinkovit. radnika	0,040	0,120	0,040			0,200
3400	Učinkovit. rad. jedinice	0,037	0,009				0,046
3500	Učinkovit. upravljanje	0,032	0,062	0,065			0,162
3600	Transfer osoblja		0,023	0,045	0,045		0,113
3700	Privatizacija RJ		0,012	0,025	0,025		0,062
4100	Slob. trži. prodaja	0,029	0,022	0,015	0,007		0,073
4200	Prodaja i marketing	0,011	0,028	0,017			0,057
4300	Razvoj ind. sektora	0,016	0,038				0,055
4400	Služba za klijenta	0,035	0,175	0,140			0,351
5100	Drvni prihodi	0,061	0,107	0,104	0,098	0,031	0,417
5200	Nedrvni prihodi	0,080	0,106	0,080			0,266
5300	Ocjena novih poslova	0,007	0,013	0,013			0,033
5400	Novi poslovi			0,018	0,018	0,024	0,061
6100	Plan za 2. ciklus					0,127	0,127
	UKUPNO	1,062	1,399	1,010	0,449	0,243	4,162

**TABLICA C**
EKSTERNI TROŠKOVI (milijuna €) – isključujući kamate

	Radni paket	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
1100	Pregled						
1200	RPP						
1300	Uloge trg. društva						
1400	Prilagodba zakonodavstva						
1500	Popunjavanje priv. strukt.						
1600	Spuštanje odgovornosti						
1700	Zelena bilanca						
1800	Razvoj viš. posloводства	0,150					0,150
2100	PIS	0,181	3,075	3,690	1,529	0,487	8,962
2200	Financijski sustavi						
2300	Planiranje učinaka	0,030					0,030
2400	Obuka	0,620	0,470	0,050	0,100	0,100	1,340
2500	Podrška odl. osoblju		0,133	0,133	0,134		0,400
2600	Praćenje napretka						
3100	Poslovno planiranje						
3200	Učinkovit. šumarije						
3300	Učinkovit. radnika	0,051					0,051
3400	Učinkovit. rad. jedinice						
3500	Učinkovit. upravljanje	1,210	5,765	11,528	11,528		30,031
3600	Transfer osoblja						
3700	Privatizacija RJ						
4100	Slob. trž. prodaja						
4200	Prodaja i marketing						
4300	Razvoj ind. sektora						
4400	Služba za klijenta						
5100	Drvni prihodi						
5200	Nedrvni prihodi						
5300	Ocjena novih poslova						
5400	Novi poslovi						
6100	Plan za 2. ciklus					0,050	0,050
	Razni troškovi	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,120
	Izvanredni troškovi	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,250
	Ukupno	2,316	9,517	15,475	13,365	0,711	41,384

**TABLICA D**
INTERNI I EKSTERNI TROŠKOVI PREMA RADNIM PAKETIMA (milijuna €) –
(Isključujući kamate)

	Radni paket	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Ukupno
1100	Pregled	0,017	0,017	0,017	0,017	0,017	0,083
1200	RPP	0,185	0,046	0	0	0	0,231
1300	Uloge trg. društva	0,012	0	0	0	0	0,012
1400	Prilagodba zakonodavstva	0,007	0,008	0	0	0	0,015
1500	Popunjavanje priv. strukt.	0,071	0,018	0	0	0	0,089
1600	Spuštanje odgovornosti	0,086	0	0	0	0	0,086
1700	Zelena bilanca	0,018	0,004	0	0	0	0,022
1800	Razvoj viš. posloводства	0,165	0	0	0	0	0,165
2100	PIS	0,224	3,233	3,815	1,6	0,513	9,388
2200	Financijski sustavi	0,065	0,017	0	0	0	0,082
2300	Planiranje učinaka	0,1	0	0	0	0	0,1
2400	Obuka	0,654	0,539	0,084	0,126	0,109	1,512
2500	Podrška odl. osoblju	0,012	0,169	0,169	0,17	0	0,52
2600	Praćenje napretka	0,01	0,009	0,009	0,009	0,009	0,046
3100	Poslovno planiranje	0,069	0,172	0,13	0	0	0,345
3200	Učinkovit. šumarije	0	0,13	0,097	0,097	0	0,325
3300	Učinkovit. radnika	0,091	0,12	0,04	0	0	0,251
3400	Učinkovit. rad. jedinice	0,037	0,009	0	0	0	0,046
3500	Učinkovit. upravljanje	1,242	5,827	11,593	11,528	0	30,193
3600	Transfer osoblja	0	0,023	0,045	0,045	0	0,113
3700	Privatizacija RJ	0	0,012	0,025	0,025	0	0,062
4100	Slob. trž. prodaja	0,029	0,022	0,015	0,007	0	0,073
4200	Prodaja i marketing	0,011	0,028	0,017	0	0	0,057
4300	Razvoj ind. sektora	0,016	0,038	0	0	0	0,055
4400	Služba za klijenta	0,035	0,175	0,14	0	0	0,351
5100	Drvni prihodi	0,061	0,107	0,104	0,098	0,031	0,417
5200	Nedrvni prihodi	0,08	0,106	0,08	0	0	0,266
5300	Ocjena novih poslova	0,007	0,013	0,013	0	0	0,033
5400	Novi poslovi	0	0	0,018	0,018	0,024	0,061
6100	Plan za 2. ciklus	0	0	0	0	0,177	0,177
	Razni troškovi	0,024	0,024	0,024	0,024	0,024	0,12
	Izvanredni troškovi	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,25
	Ukupno	3,378	10,916	16,485	13,814	0,954	45,546



Prilog 24 Primjer obrasca molbe za proces odabira



Obrazac molbe
za radno mjesto u novoj
privremenoj organizacijskoj strukturi
"Hrvatskih šuma"

Napomene podnositeljima molbe:

1. Za svako mjesto za koje se želite natjecati morate ispuniti posebni obrazac
2. Informacije koje dajete u Molbi smatraju se povjerljivima.
3. Informacije koje dajete u Molbi koristit će se za određivanje vaše prikladnosti za posao za koji se natječete.
4. Na temelju informacija koje ste dali u Molbi donijet će se odluka da li ćete biti pozvani na intervju za to mjesto.
5. Ukoliko se namjeravate natjecati za neko mjesto, morate paziti da vaš popunjeni Obrazac molbe dođe u Sektor ljudskih resursa prije roka za podnošenje molbi.
6. Adresa za slanje popunjenih Obrazaca molbe je:

Ovdje staviti adresu.

**Obrazac molbe****Sekcija 1****Mjesto za koje se natječe****Urudžbeni broj****Ime podnositelja molbe**

Adresa podnositelja molbe

Telefon za kontakt

Obrazovni stupanj



Sekcija 2

Detalji Vaše profesionalne kvalifikacije

Područje kvalifikacije	Razina kvalifikacije	Godina stjecanja
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Sažetak vještina koje posjedujete

**Sekcija 3****Trenutačno radno mjesto u HŠ**

U ovoj sekciji trebate dati informacije o Vašem sadašnjem poslu u trg. društvu, što radite, mjesto gdje radite i kako dugo radite taj posao.

Objasnite glavne aktivnosti Vašeg sadašnjeg posla

Koliko dugo ste na ovom poslu?

Gdje ste trenutačno locirani?



Sekcija 4

Dosadašnje radno iskustvo

U ovoj sekciji trebate navesti, u sažetom obliku, različita mjesta na kojima ste radili u HS u posljednjih 10 godina

Radno mjesto

Trajanje

**Sekcija 5**

Što smatrate da su glavni poslovni ciljevi posla za koji se natječete?

Što smatrate da su glavne prednosti koje posjedujete koje će Vam pomoći da postignete uspjeh u poslu za koji ste se natjecali?

Vaši ostali interesi za koje smatrate da su važni za Vašu molbu za ovaj posao

Potpis podnosioca molbe

Datum podnošenja molbe

/ /2002



Prilog 25 Model plana učinaka



Ime zaposlenika _____

Stručna sprema zaposlenika _____

Sektor _____

Lokacija _____

Svrha uloge:

Sa sadržajem ovog plana učinka su suglasni:

Zaposlenik: _____

Rukovoditelj: _____



Zadaci za 2002. godinu

Zadaci koji se trebaju postići	Datum izvršenja	Ocjena uspjeha
Zadatak 1		
Zadatak 2		
Zadatak 3		
Zadatak 4		
Zadatak 5		
Zadatak 6		

**Razvojne potrebe koje proizlaze iz plana**

Identificirane razvojne potrebe	Vremenski okvir za rješavanje problema	Odgovorna osoba
Zadatak 1		
Zadatak 2		
Zadatak 3		
Zadatak 4		
Zadatak 5		
Zadatak 6		

Upute za popunjavanje

1. Dokument plana učinka treba biti napravljen za SVE profesionalne/tehničke/administrativne zaposlenike. Svaki lokalni upravitelj

346



treba popuniti dokument zajedno s dotičnim zaposlenikom. Sljedeća tablica prikazuje tijek popunjavanja dokumenta:

Direktor	Rukovoditelj sektora
Rukovoditelj sektora	Šefovi službi/upravitelji uprava
Šefovi službi/upravitelji uprava	upravitelji šumarija/odjela
upravitelji šumarija/odjela	ostalo administrativno osoblje

2. Original dokumenta treba se poslati Sektoru ljudskih resursa. Zaposlenik u pitanju i njegov/njezin upravitelj trebaju zadržati kopiju dokumenta. Kopija popunjenog dokumenta treba se poslati Jedinici za upravljanje promjenama.
3. Sadržaj plana MORA činiti temelj Programa rada zaposlenika.
4. Plan se mora formalno pregledati na kraju prvih 6 mjeseci kako bi se ocijenio napredak.
5. Plan se mora formalno pregledati na kraju prve godine tj. kraju 2002. kako bi se ocijenio učinak zaposlenika.
6. Dogovoreni poslovi zaposlenika MORAJU u potpunosti biti u skladu s glavnim odgovornostima koje se nalaze u specifikaciji poslova na temelju koje je osoba izabrana na taj posao.
7. U postavljanju i dogovaranju zadataka u planu, svaki zadatak mora zadovoljavati sljedeće kriterije:
 - a. Specifične – zadatak mora biti jasan i određen
 - b. Mjerljive – svaki zadatak mora biti mjerljiv
 - c. Dostižne – svaki zadatak mora biti realističan i dostižan
 - d. Bitne – svaki zadatak mora biti bitan za postizanje općeg Poslovnog plana za
 - e. Vremenski vezane – točno se mora specificirati datum završetka svakog zadatka
8. Razvojne potrebe zaposlenika prepoznate u planu moraju biti vezane uz i korištene kao temelj za stalni razvoj i obuku zaposlenika.
9. Razina učinka zaposlenika i pokazane kompetentnosti trebaju se koristiti kao Plan nasljeđivanja rukovoditelja kako bi se zadovoljile potrebe trg. društva u budućnosti.
10. Ocjena učinka za dogovorene poslove u Planu učinka
 - i. ocjena učinka 1 – "ne zadovoljava"
 - ii. ocjena učinka 2. – "zadovoljava"
 - iii. ocjena učinka 3.- "izuzetno dobar"