

RESTRUKTURIRANJE “HRVATSKIH ŠUMA” d.o.o. ZAGREB

Vizija

Konačna vizija za HŠ jest da budu ekološki, odgovorno, ekonomski uspješno i profitabilno šumarsko trgovačko društvo. Ključni elementi za ostvarenje ove vizije uključuju:

- Maksimiziranje financijskog povrata od gospodarenja državnim šumama.
- Stvaranje dodatnog prihoda od sporednih djelatnosti putem šumarstvu srodnih aktivnosti, proizvoda i usluga.
- Pridržavanje načela potrajnog gospodarenja šumama, osiguravajući da su proizvodi i usluge certificirani prema međunarodno prihvaćenim kriterijima.
- Optimiziranje upravljačkih sustava, radnih procesa i organizacijskih struktura koji odražavaju najbolju međunarodnu praksu, i koji su poticani potrebama tržišta s primarnim naglaskom na potrebe kupaca.
- Plan razvoja ljudskih resursa koji koristi potencijale, potrebe i očekivanja osoblja trgovačkog društva.
- Trajno i aktivno sudjelovanje i konzultacije svih zainteresiranih strana uključujući vlasnika, kupce, dobavljače, osoblje, sindikate i lokalne zajednice.

Ključne akcije i ciljevi

Ključne akcije i ciljevi trgovačkog društva treba se usmjeriti na *financijske, ekološke i socijalne* kriterije.

Financijski: Ključni financijski cilj bi trebao biti maksimizacija financijskog potencijala putem smanjenja troškova i povećanja prihoda. Specifični ciljevi uključuju:

- postizanje dobiti prije oporezivanja od 10% vanjskih prihoda. To se može postići smanjenjem direktnih troškova na razini kao kod privatnika i smanjenjem indirektnih troškova za 50%.
- povećanje proizvodnje i prodaje drva te povećanje postignute cijene za drvo.
- povećanje prihoda od novih poslova na barem 5% ukupnog vanjskog prihoda.
- uvođenje sustava djelotvorne financijske kontrole.

Ekološki: Ključni ekološki cilj treba biti zadržavanje ekološkog zdravlja i integriteta šuma. Specifični ciljevi će uključivati:

- osiguranje da su državne šume certificirane prema nezavisnoj međunarodnoj shemi
- osnivanjem “Zelene bilance” “Hrvatskih šuma” i njeno objavljivanje u godišnjem izvještaju

Socijalni: Ključni socijalni cilj bi trebao biti maksimizacija potencijala osoblja i minimizacija socijalnog stresa. Specifični ciljevi uključuju:

- razvoj i primjena djelotvornog plana razvoja ljudskih resursa. Plan bi trebao obuhvatiti potrebu za smanjenjem stručnog i tehničkog osoblja za nekih 2200 na osjetljiv i socijalno odgovoran način putem aktivnog razvoja osoblja, programom zbrinjavanja i uvođenjem sheme dobrovoljnog prijevremenog umirovljenja
- ukupna učinkovitost operativnog osoblja bi se trebala povećati uvođenjem djelotvornih radnih postupaka, preobukom i programima dodatne obuke
- moraju se uvesti konzultativne procedure pri procesu 10- godišnjeg planiranja
- razvoj dobrih odnosa i partnerstva sa sindikatima
- priprema i primjena Izjave o zaštiti na radu trgovačkog društva

Financijski utjecaj strateškog akcijskog plana

- kao neto kumulativni financijski utjecaj plana restrukturiranja se očekuje dobit od gotovo 30 milijuna eura na kraju petogodišnjeg razdoblja
- kako bi se to postiglo, potrebna je znatna investicija tokom prvih tri godine plana
- ukupni trošak restrukturiranja se očekuje da će biti oko 46 mil. eura u toku petogodišnjeg razdoblja plana
- oko 30 mil. eura otpada na otpremnine i sheme dobrovoljnog prijevremenog umirovljenja
- ostali glavni vanjski troškovi se odnose na dobavu novog poslovnog informatičkog sustava (8,9 mil. eura), obuku osoblja (1,9 mil. eura) i konzultante (0,5 mil. eura)
- ukupni interni troškovi se uglavnom odnose na vrijeme osoblja koje provede na inicijativama restrukturiranja i obuci, a njihov je neto efekt zanemariv tokom trajanja plana
- premda su ukupni troškovi restrukturiranja veliki, oni se više nego kompenziraju uštedama do kojih će doći kako trg. društvo bude napredovalo u poboljšanju učinkovitosti
- ukupna financijska dobit plana restrukturiranja se očekuje da iznosi 78 mil. eura na kraju petogodišnjeg razdoblja. To uključuje gotovo 57 mil. eura od smanjenih troškova osoblja, 19 mil. eura koji proizlaze iz poboljšane učinkovitosti zaposlenih i skoro 3 mil. eura od povećanog prihoda
- na kraju pete godine, trg. društvo bi trebalo biti u zdravom financijskom položaju, s potencijalom za ostvarivanje dobiti od oko 78 mil. eura godišnje
- preporučuje se da sve troškove restrukturiranja pokriju "Hrvatske šume" te da za državu ne bude nikakvih direktnih troškova tokom razdoblja restrukturiranja osim odgođenog plaćanja dividendi do okončanja programa
- preporučuje se da država plaća "Hrvatskim šumama" za funkcije javnih usluga kao što su gospodarenje krškim šumama, u procijenjenom iznosu od 25 mil. eura godišnje

Troškovi i koristi

Pristup koji su konzultanti koristili za procjenu ukupnog financijskog utjecaja restrukturiranja HŠ se osniva na procjeni očekivanih koristi od restrukturiranja i procijenjenih ukupnih troškova provođenja *Strateškog akcijskog plana*. To omogućuje detaljni prikaz različitih troškova i koristi koji se odnose na svaku od pet godina u

razdoblju restrukturiranja. To također omogućuje procjenu utjecaja restrukturiranja na buduće financijsko poslovanje HŠ nakon petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja.

Tablica 1: Ukupni izračunati troškovi Strateškog akcijskog plana (u milijunima €)

Vrsta troškova	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	Ukupno
Interni troškovi	0,020	0,028	0,028	0	0	0,076
Vanjski troškovi osposobljavanja	0,800	0,603	0,183	0,234	0,100	1,920
Vanjski troškovi poslovnog informacijskog sustava	0,181	3,075	3,690	1,529	0,487	8,962
Druge konzultantske usluge i razni troškovi	0,125	0,085	0,080	0,080	0,100	0,471
Standardni troškovi otpremnina	0	5,765	11,528	11,528	0	28,821
Dodatni troškovi za dobrovoljno prijevremeno umirovljenje	1,210	0	0	0	0	1,210
Isplata kamata	0,117	0,594	1,166	1,258	1,293	4,428
UKUPNO	2,453	10,150	16,675	14,629	1,980	45,887

Neto efekt potrošnje, ušteda i povećan prihod od profitabilnost tvrtke je iskazan u tablici 3, a kumulativan financijski utjecaj strateškog akcijskog plana u petogodišnjem razdoblju je prikazan u slici 1.

Tablica 2: Ukupne očekivane dobiti od Strateškog akcijskog plana (u milijunima €)

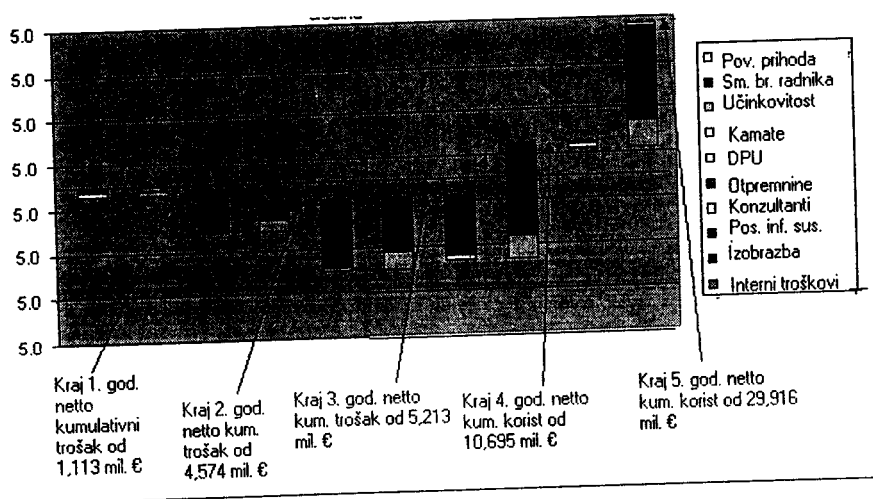
Segment	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	Ukupno
Poboljšanje učinkovitosti radnika	1,340	2,620	3,830	4,980	6,070	18,840
Uštede od smanjenja broja zaposlenih	0	4,069	12,206	20,344	20,345	56,964
Očekivano povećanje prihoda	0,100	0,200	0,400	0,800	1,200	2,700
Ukupne očekivane dobiti	1,440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

Prikazana analiza pokazuje da postoje relativno visoki početni investicijski troškovi restrukturiranja HŠ. Međutim, kako se plan provodi, potencijalne koristi premašuju početno ulaganje.

Tablica 3: Trošak/dobit analiza (u milijunima €) za razdoblje restrukturiranja

Segment	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	Ukupno
Ukupno izračunati troškovi	-2,453	-10,150	-16,675	-14,629	-1,980	-45,887
Ukupno očekivane dobiti	1,340	6,689	16,036	25,324	26,414	75,803
Netto utjecaj	-1,113	-3,461	-0,639	10,695	24,434	29,916
Netto kumulativni utjecaj	-1,113	-4,574	-5,213	5,482	29,916	

Najveći godišnji neto trošak će se pojaviti u 2. godini provedbe *Strateškog akcijskog plana* (4,574 milijuna €), a kumulativni neto trošak će kulminirati na kraju 3. godine (5,213 milijuna €). Ukupni troškovi provođenja *Strateškog akcijskog plana* iznositi će 45,888 milijuna € u petogodišnjem razdoblju restrukturiranja. Troškovi će se značajno smanjiti na kraju 4. godine, a koristi od restrukturiranja će početi iskazivati svoj stvarni utjecaj u drugoj godini, izjednačavajući se s troškovima u 3. godini. Utjecaj restrukturiranja će stvoriti neto pozitivni utjecaj na financijsko poslovanje od 10,695 milijuna € i kumulativni pozitivni neto utjecaj od 5,482 milijuna € na kraju 4. godine. Neto pozitivni učinak će narasti do 29,916 milijuna € do kraja razdoblja restrukturiranja.



Slika 1 : Kumulativni troškovi i koristi – restrukturiranje Hrvatskih šuma

Sažetak Studije za restrukturiranja za strateški razvoj “Hrvatskih šuma”

Uvod

Člankom 2. Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o šumama (“N.N.” broj 13/02) “Hrvatske šume” su iz Javnog poduzeća za gospodarenje šumama i šumskim zemljištem u Republici Hrvatskoj, p.o. Zagreb preoblikovane u trgovačko društvo “Hrvatske šume” d.o.o. u stopostotnom vlasništvu Republike Hrvatske .

Odlukom Vlade Republike Hrvatske započet je proces restrukturiranja.

Sredinom mjeseca rujna 2001. godine potpisan je, nakon provedenog međunarodnog natječaja, ugovor sa irskom konzultanskom kućom Coillte za izradu “Studije restrukturiranja za strateški razvoj Hrvatskih šuma” , a u kojoj će biti predložen model restrukturiranja.

Vlada Republike Hrvatske nakon toga trebala bi prihvatiti model iz studije i zadužiti Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva da započne sa procesom restrukturiranja.

Cilj restrukturiranja poduzeća za šume je povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova, privatizacija dijela poslova u šumarstvu i osnivanje malih poduzeća vezanih za šumarstvo, te povećanje proizvodnje i prodaje uz postupno preusmjerenje na ikorištavanje nešumskih proizvoda i uključivanje drugih djelatnosti vezanih uz šumarstvo a koji moraju zauzimati veći udio u poslovanju. Osim navedenog, ukupnom transformacijom zadovoljili bi se uvjeti koji se pred nas postavljaju s ciljem uključivanja u europske integracije.

Ministar poljoprivrede i šumarstva imenovao je Odbor za restrukturiranje, sastavljen je Projektni zadatak, raspisan je međunarodni natječaja za izbor konzultantske tvrtke. Nakon provedbe postupka za izvršitelja je odabrana tvrtka **Coillte Consult** iz Irske.

U međuvremenu Vlada RH donosi i Zaključke (od 21. prosinca 2000. /Klasa 320-01/00-01/06 Ur. Br. 5030116-00-I/) vezane za restrukturiranje:

“Zadužuje se Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva i Upravni odbor Hrvatskih šuma da izvrše restrukturiranje Hrvatskih šuma prema sljedećim odrednicama:

- *jedinstveno poduzeće za šume s organizacijskom i financijskom odgovornošću proširenom i na najniže organizacijske jedinice (šumarije);*
 - *privatizacija djelatnosti koje nemaju direktan utjecaj na gospodarenje šumama.”*
-

Konzultanska kuća sukladno ugovoru izradila je Konačno izvješće Studije restrukturiranja za strateški razvoj "Hrvatskih šuma" d.o.o., te je isto u postupku prihvaćanje dokumenta od strane nadležnih institucija i tijela.

Konačno izvješće se na temelju zahtjeva Odbora za restrukturiranje nalazi se u četiri sveska i priloga:

- *Svezak 1*: Pregled "Hrvatskih šuma" i njihovog operativnog okruženja te razvoj strateških opcija
- *Svezak 2*: Strateški razvoj "Hrvatskih šuma" – strategija, djelokrug i strukture
- *Svezak 3*: Strateški akcijski plan za strateški razvoj "Hrvatskih šuma"
- *Svezak 4*: Plan razvoja ljudskih resursa za "Hrvatske šume"

Okolnosti

Funkcije države u odnosu na šume i šumarstvo mogu se karakterizirati kao: (1.) vlasnička, (2.) regulatorna (politika i zakonodavstvo), (3.) nadzorna (inspekcija i usklađenost sa zakonom i propisima) i (4.) podrške (obrazovanje, usavršavanje, savjetodavne službe, svijest javnosti, promicanje i dodjela poticaja).

Diljem Europe, uloga države u šumarstvu se mijenja i prilagođava širokom rasponu aspekata i zahtjeva koji uključuju: (a) ispunjavanje preuzetih obveza po međunarodnim sporazumima i konvencijama, (b) zahtjev društva za većom transparentnošću i odgovornošću u gospodarenju imovinom u državnom vlasništvu, (c) gospodarsku vitalnost šumarstva i naknade vlasnicima šuma za osiguravanje nedravnih koristi od šuma kao što su biološka raznolikost, rekreacija ili zaštita krajolika i (d) povrat oduzetih šuma. Planirani pristup Hrvatske EU će zahtijevati rješavanje raznih nepravilnosti unutar šumarskog sektora, npr. državnu kontrolu cijene drva (drvnih sortimenata) i široko usklađivanje uloge države sa šumarskom strategijom EU.

Šumarski i drvarski sektor su značajan izvor radnih mjesta u Hrvatskoj, naročito u seoskim područjima. Ukupno ima oko 39.000 zaposlenih, od čega 9.500 u HŠ i oko 5.000 u šumarstvu kod poduzetnika, 11.500 u preradi drva, 11.600 u proizvodnji namještaja i 6.250 u industriji ploča, celuloze i papira.

U 2000. godini, udio drvarskog sektora u BDP-u bio je 1,4 %, od čega 0,5 % u industriji namještaja, 0,4 % u proizvodnji celuloze i papira i 0,5 % u primarnoj preradi drva. Udio šumarstva u BDP-u je procijenjen na dodatnih 1 % ili ukupno za oba sektora 2,4 %.

Slabo financijsko poslovanje HŠ predstavlja prijetnju održavanju postojeće razine i poboljšanju doprinosa šumarstva u zapošljavanju i BDP-u. Ako se ne provedu značajne promjene u financijskom poslovanju i praksi unutar HŠ i u šumarskom sektoru u cjelini, velika je vjerojatnost da će se i zapošljavanje i udjel u BDP-u s vremenom i apsolutno smanjivati. Daljnje slabljenje šumarskog sektora moglo bi rezultirati povećanim državnim financiranjem šumarstva.

Zakonodavstvo u velikoj mjeri određuje organizacijske strukture i poslovanje HŠ. To daje malo prostora inovacijama ili inicijativama usmjerenim na promjene. Iako zakonodavstvo omogućuje HŠ poduzimanje znatnog broja proizvodno-poslovnih aktivnosti, u praksi se opseg aktivnosti smanjivao u nekoliko posljednjih godina zbog slabog financijskog poslovanja tvrtke.

HŠ nemaju jasno definirane ovlasti za komercijalno poslovanje. To ne stimulira kontrolu troškova i smanjuje orijentaciju na rast dobiti i/ili prihoda. HŠ su trenutno angažirane u određenom broju nadglednih funkcija, na primjer, nadležne su za izdavanje dozvola za sječu privatnom sektoru u ime Ministarstva poljoprivrede i šumarstva.

Ključne zainteresirane strane različito vide ulogu i ovlasti HŠ. Mišljenja variraju od zadržavanja integriteta šuma za buduće naraštaje, poštivanja uzgojnih mjera, ponude sirovine za industriju, maksimaliziranja dobiti od državne imovine, osiguravanja radnih mjesta u šumovitim područjima, osiguravanja koristi za okoliš do mnogo kombinacija gore navedenog.

U takvom stanju stvari, Vlada RH je u skladu sa svojom ukupnom politikom komercijalizacije državnih tvrtki, naručila studiju restrukturiranja i strateškog razvoja HŠ. Studiju je izradila konzultantska tvrtka *Coillte Consult* (Irska) u razdoblju 2001.-2002. Odbor za restrukturiranje se sastojao od predstavnika HŠ, Ministarstva poljoprivrede i šumarstva (MPŠ), Šumarskog fakulteta, sindikata i drvne industrije. Zadaća je Odbora bila nadgledati izradu i odobravati studiju u skladu s ugovorom između MPŠ i *Coillte Consult*.

Financijsko poslovanje

Profitabilnost

Prema hrvatskim mjerilima HŠ su velika tvrtka. Prihod u 2000. godini bio je veći od 1,2 milijarde kuna (0,16 milijardi €) i tvrtka je upravljala aktivom od 23.657 milijuna kuna (3161 milijuna €). Tvrtka nije bila profitabilna. Godišnji profiti su mali i gotovo se u potpunosti mogu pripisati nedavnim promjenama u internoj politici amortizacije. Utjecaj promjena u amortizaciji na profitabilnost značajan je, jer se dobit povećala za 7,35 milijuna kuna u 1999. (0,99 milijuna €) i 16,888 milijuna kuna (2,28 milijuna €) u 2000.

U usporedbi s nekim drugim državnim šumarskim tvrtkama, financijsko poslovanje je iznimno loše. *Coillte*, irska šumarska tvrtka u državnom vlasništvu, zabilježila je profit (bez kamata i poreza) od 23%, dok je Nacionalna šumarska uprava Rumunjske u 2001. godini ostvarila 14 % profita. Usporedna brojka za HŠ je 2 %, ali i to je uvećano zahvaljujući financiranjima radova iz OKFŠ-a.

Likvidnost: Iako su HŠ solventne s relativno stabilnim pokazateljem tekuće likvidnosti od preko 1,4 u razdoblju od 1997. do 2000., pokazatelj trenutne likvidnosti (kratkotrajna imovina minus zalihe) je pao na 1,18 u 2000. sa 1,25 u 1999. Kad bi se ta brojka značajnije približila ničici, bi bio to povod za zabrinutost.

Financiranje: HŠ se gotovo u potpunosti financiraju gotovinom, dok zaduživanje predstavlja manje od 1% financiranja. Stupanj kamatnog pokrića HŠ je pao na 1,7 puta u

2000. To je ispod normalnog očekivanog minimuma od 2,5. To je odraz niske profitabilnosti i umnogome bi moglo ograničiti razvojne planove. Zbog toga je tvrtka ovisna o internim prihodima i državnom financiranju.

Dužnici i vjerovnici: U razdoblju od 1997. do 2001. interval naplate potraživanja se povećao sa 74 na 109 dana. To je slaba stopa naplate, s obzirom na činjenicu da je kupcima po ugovoru produžen rok plaćanja na 45 ili 60 ili 90 dana. Dobavljači su ostali manje više na ujednačenim intervalu plaćanja od 43 dana. Stoga trošak financiranja obrtnog kapitala raste, dugovi se isplaćuju dvostruko brže nego što se naplaćuju potraživanja.

Financijsko planiranje: HŠ provode ograničeno financijsko planiranje. Projekcije računa dobiti i gubitka se pripremaju za 5-godišnje razdoblje, a novčanog toka za jednu godinu. Projicirana bilanca stanja se ne priprema. HŠ bi trebale pripremiti projekcije svojih računa dobiti i gubitaka, bilance stanja i izvještaje o novčanom toku da bi se optimaliziralo financiranje i osigurala financijska vitalnost. Bez takvih projekcija teško je opravdati povećanje cijena, optimalizirati i opravdati zaduženja ili odrediti nužne troškovne učinkovitosti.

Procjena šumske imovine

Po zakonu o šumama, HŠ moraju jednom u svakih deset godina provesti revalorizaciju vrijednosti šuma kojima upravljaju. Trenutna vrijednost u bilanci je izračunata u vrijeme osnivanja HŠ uvećana za ulaganja u proširenu biološku reprodukciju. Nisu napravljena usklađivanja ni za rast ili promjene u jediničnim cijenama, niti za godišnju sječu. Sva ta usklađivanja nužna su prema Međunarodnom standardu u računovodstvu (*International Accounting Standards – IAS*) i mogla bi uzrokovati poteškoće tvrtki.

Prema IAS 41, posjed bi se revalorizirao na godišnjoj osnovi korištenjem 'pravedne (stvarne) vrijednosti' imovine. U slučaju HŠ, bit će teško ustanoviti pravednu vrijednost imovine budući da cijene za HŠ određuje Vlada i zbog toga cijena ne odražava stvarno tržište.

Prihodi

Prihod od prodaje drva s iznosom od 1.202,4 milijuna kuna (€ 162,2) predstavlja 81% ukupnog prihoda u 2000. Od toga je 87 % prodano putem ugovora, 10 % na slobodnom tržištu putem javnog nadmetanja i 3 % za gotovinu. Domaćim kupcima je prodano 89 %, a 8,6 % je izvezeno.

Prihod od OKFŠ u 2000. je bio 188 milijuna kuna (25,4 milijuna €). Prema ZOŠ-u, prihod od OKFŠ se mora držati na zasebnom računu. Ta sredstva se uglavnom koriste za pošumljavanje u proširenoj biološkoj reprodukciji.

Glavni nalazi

Tvrtka je samo marginalno profitabilna i iznimno loše stoji u usporedbi sa sličnim državnim tvrtkama u drugim europskim državama.

Tvrtka trenutno ne posluje kao komercijalna organizacija.

I prihode i troškove kontrolira država, prihod kroz fiksne cijene drva, a troškove kroz politiku zapošljavanja. Tvrtka se neće moći orijentirati prema uvjetima tržišnog djelovanja bez političke odlučnosti i potpore Države.

Sadašnji decentralizirani sustav je daleko od optimalnog glede financijskog gospodarenja i kontrole tvrtke. Računovodstvene strukture trebaju biti centralizirane.

Sadašnji sustavi finacijskog izvješćivanja o prihodima otežavaju pravilnu procjenu financijskog poslovanja tvrtke. Sustav izvješćivanja bi u najmanju ruku trebao biti u stanju izrađivati izvješće o bilo kojoj kombinaciji aktivnosti i mjestu nastanka troška ili dobiti.

Ne postoji odjel koji je u potpunosti zadužen za pogonsko knjigovodstvo-računovodstvo. Ne postoji sustav koji prikazuje stvarnu potrošnju u odnosu na plan i odstupanja u odnosu na mjesto gdje trošak nastaje. Odjel pogonskog računovodstva treba osnovati na razini Direkcije i odjel treba imati podršku potpuno kompjuteriziranog sustava za praćenje troškova.

Upravljanje tijekovima novca treba centralizirati da bi se osigurala konsolidacija gotovinskih salda na razini poduzeća, kako bi se izbjegla nepotrebna zaduživanja. Centralizirani sustav dužnika i vjerovnika bi omogućio veću učinkovitost izdavanja faktura, naplaćivanja potraživanja i plaćanja dugova.

Operativna učinkovitost

Tipično učinkovito poslovanje se mjeri kao omjer inputa i outputa (efikasnost = inputi / outputi = iskorištavanje resursa/proizvodnja). Međunarodno prihvaćen pristup učinkovitim poslovanju uključuje određivanje troškova po m³ drvnih proizvoda razvrstanih po radnim procesima kao što su sječa, transport, izgradnju šumskih prometnica, radovi obnove šuma, i dr. Takav pristup omogućuje jasnu usporedbu podataka. Zbog kombinacije neprimjerenosti i nepouzdanosti informacija dostupnih u HŠ i različitih tumačenja zabilježenih podataka, konzultanti su zaključili da takva usporedba nije moguća. Stoga je mjerenje učinkovitosti bilo ograničeno na makro razinu.

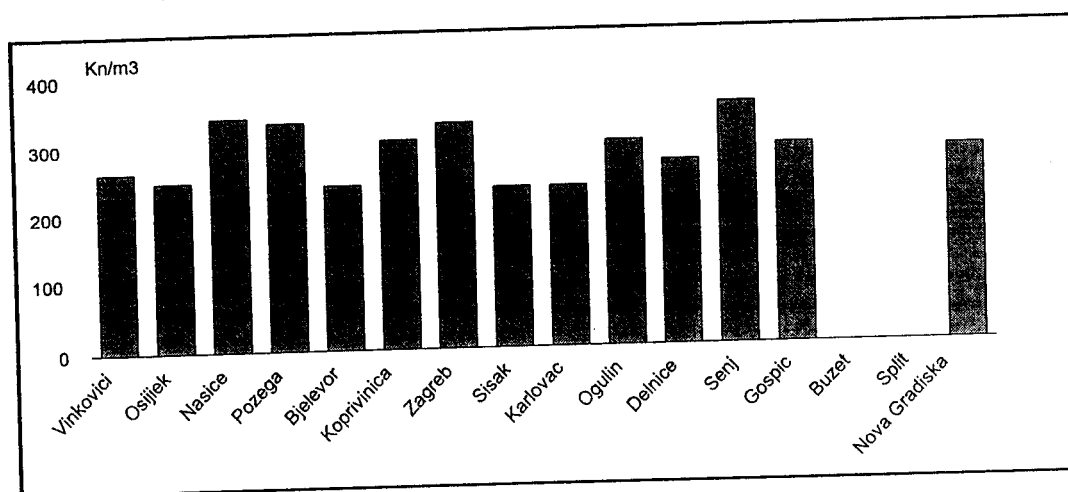
Tablica 4: Učinkovito poslovanje – međunarodna usporedba

Mjere učinkovitog poslovanja	HŠ	Irska	Estonija	Mađarska
Ukupni izravni trošak (kune) / prodani m ³	287	148	78	180
Režijski troškovi (kune) / prodani m ³	244	98	22	81
Ukupni trošak (kune) / prodani m ³	531	246	98	261

Iznosi u tablici 1 pokazuju da HŠ u usporedbi s drugim tvrtkama u državnom vlasništvu nisu učinkovite i da troškovi HŠ značajno odstupaju.

Postoje značajna odstupanja u učinkovitosti poslovanja među upravama šuma. To se do neke mjere može objasniti razlikama u kvaliteti šuma (*uvjetima privređivanja*). Međutim, širok raspon odstupanja ukazuje na to da je potreban sustav komparativne kontrole troškova koji bi pratio i uspoređivao te razlike i prepoznao uzroke razlika.

Analiza uzorka od 116 ugovora iz Uprave šuma Sisak (jedna od učinkovitijih uprava) je pokazala da su troškovi radova izvođenih radnicima HŠ bili 23% viši nego kod privatnih izvršitelja. Za radove s uporabom mehanizacije razlika bila veća (28%) nego kod onih nemehaniziranih (20%).



Slika 2: Ukupni direktni troškovi (kune)/m³ prodanih sortimenata po upravama (2000.)

Omjer broja upravljačkog i nadzornog osoblja prema broju šumskih radnika približava se odnosu "1:1". Taj omjer zaposlenih prema međunarodnom šumarskom iskustvu nalazi se u rasponu jedan na pet i jedan na deset. Omjer privatnih ugovaratelja i stalnog osoblja je približno jedan na osam.

Postoje značajne razlike u broju zaposlenih među upravama, od 1.238 do 196 zaposlenih. Čini se da je broj stupnjeva nadređenosti na operativnoj razini pretjeran. Broj zaposlenih prema površini varira od 80 hektara po osobi u Vinkovcima do 297 hektara po osobi u Sisku, s prosjekom u jednodobnim i prebornim šumama (tj. bez šuma na kršu) od 156 hektara po zaposlenom. Odgovarajući prosjeci u nekim drugim državama (Mađarska, Irska i Estonija) variraju od 500 do 700 hektara po osobi.

Informacijski sustavi

Učinkoviti informacijski sustavi su presudni u praćenju i kontroli učinkovitosti. Pregled informacijskih sustava HŠ u Direkciji i na razini uprava je otkrio određeni broj glavnih nedostataka: (1.) Ne postoji integrirani sustav izvješćivanja za cijelu tvrtku, svaki veći ured zapravo koristi neovisan sustav; (2.) Sustav ne osigurava kontrolu troškova i prekoračenje troškova se ne može pratiti od stvarnog trenutka kad se prekoračenja dogode u upravama ili šumarijama, čime se sprječava ili u najbolju ruku odgađa poduzimanje korektivnih

mjera od strane rukovodstva; (3.) Podaci se drže u svakoj upravi, a Direkciji se dostavljaju samo skupni podaci; (4.) Razina detaljnosti podataka i kakvoća skupljanja podataka su nedostatni za osiguravanje pouzdane osnove za donošenje odluka.

Ključni nalazi

Režijski troškovi su visoki i odskaku od usporednih državnih šumarskih ustanova. Te troškove treba s vremenom prepoloviti.

Direktni troškovi su visoki i trebalo bi ih smanjiti na razinu privatnog sektora - onih privatnika koji posluju u skladu sa zakonima. Usporedbe ukazuje na realno i ostvarivo 23 % smanjenje u razdoblju od 5 godina.

HŠ imaju prigodu na svim razinama tvrtke poboljšati učinkovitost, no za to je potrebna veća fleksibilnost u pogledu nužnog prenošenja ovlasti na odgovarajuće razine.

Postoji potreba za većom fleksibilnosti i višom svijesti o komercijalnim implikacijama glede tumačenja i provođenja osnova gospodarenja.

Postoje značajne i neobjašnjive razlike u broju zaposlenih među upravama.

Informacijski sustavi su nedostatni za ispunjavanje potreba komercijalne tvrtke.

Organizacijska struktura

HŠ su organizirane po tradicionalnom ustroju s tri rukovodstvene razine – direkcija, uprave i šumarije – i njihove uloge, obveze i funkcije su određene internim propisima tvrtke, Statutom i Zakonom o šumama (NN 52/90). Do preoblikovanja poduzeća u trgovačko društvo (travanj, 2002.) postojao je Upravni odbor, a sada postoji Skupština i Nadzorni odbor koji imaju zadaću upravljanja i nadzora nad upravljanjem tvrtkom.

Postoji 16 uprava koje su izravno odgovorne direktoru. U većini uprava postoji devet voditelja odjela (komercijalni, za proizvodnju, plan i analizu, uređivanje, informatiku, ekologiju, lovstvo, pravnu službu, računovodstvo) i rukovoditelji različitih radnih jedinica (odgovorne za sporedne djelatnosti) koji su odgovorni upravitelju uprave.

Svaka uprava se sastoji od određenog broja šumarija. Broj šumarija po jednoj upravi varira između 6 do 17 . Prosječan broj šumarija po upravi je 10. Većina funkcija podrške je locirana na razini uprava.

Većina sadašnjih struktura u HŠ je još uvijek pod utjecajem prelaska s 11 ranije samostalnih poduzeća u jednu državnu tvrtku.

Postoji određen broj radnih jedinica koje su organizirane na razini uprava i koje se bave sporednim djelatnostima. One su općenito neprofitabilne. U slučajevima gdje radne

jedinice mogu pružiti usluge unutar tvrtke, one imaju prednost pred vanjskim ugovarateljima.

Politika određivanja odabranih područja kao tvrtki-kćeri, s čime se počelo 1997, nije nastavljena. Većina tih tvrtki-kćeri su sad, zbog nepovoljnog financijskog poslovanja, reintegrirane unutar svojih uprava.

Način upravljanja u HŠ se temelji na jakom nadzoru i strogom pridržavanju propisa i najbolje se može opisati kao klasično upravljanje temeljeno na postavljanju zadataka i na kontroli njihovog ispunjavanja. Postoje mnoge strukturalne neučinkovitosti u tom stilu (načinu, modelu) upravljanja. Taj se stil tipično povezuje sa sljedećim karakteristikama od kojih su mnoge prisutne u HŠ:

- Odlučivanje se odlaže i nedovoljno je kvalitetno;
- Nepostojanje koordinacije među različitim dijelovima tvrtke i često suprotstavljeni ciljevi;
- Osoblje smatra da imaju malo odgovornosti i da su isključeni iz procesa planiranja;
- Udvostručavanje poslova i funkcija i previše administracije;
- Učinkovit autoritet je koncentriran unutar uskog broja ljudi;
- Nedostatak odgovornosti.

Funkcija donošenja odluka u HŠ je koncentrirana na dvije organizacijske razine: Direktor i upravitelji uprava. Redovni sustavi odlučivanja izvan ove dvije razine su glomazni i neučinkoviti s nekoliko preklapanja koja nastaju zbog pomanjkanja jasno određenih odgovornosti i ovlasti među potpornim funkcijama direkcija i uprava.

Ključni nalazi

Ovlasti su koncentrirane na ograničeni broj ključnih donositelja odluka. U mnogo slučajeva previše osoba, često iz različitih upravnih razina, je podređeno tim donositeljima odluka. U većini slučajeva to predstavlja neučinkovito korištenje rukovodstvenog vremena i ne potiče odgovornost u tvrtki.

Strukture i zakonske odredbe previše propisuju pravila i usredotočuju se na pravilne procedure umjesto na pravilne odluke.

Postoji mnogo dupliciranja poslova koji se provode na razini uprava i direkcije.

Upravnom odboru, koji je bio kompetentan za stručna i administrativna pitanja, nedostajali su potrebna komercijalna i financijska perspektiva i šire viđenje šumarskog sektora.

Postoji pomanjkanje jasne razgraničenosti i određenosti uloga i odgovornosti službi u direkciji i odjela u upravama, što rezultira dupliciranjem poslova, odgađanjem donošenja odluka, suprotstavljenim ciljevima i općenitom slabom koordinacijom.

Održavanje sličnih organizacijskih struktura za krš i proizvodna šumska područja je neprimjereno.

Pomanjkanje transparentnog sustava imenovanja i promicanja je demotivirajući faktor.

Drvena industrija

Sektor drvene industrije karakterizira velik broj malih poduzeća i relativno malen broj velikih proizvođača. U 2001. godini bilo je 530 pilana, od kojih je samo njih 96 imalo više od 24 zaposlenih. Stanje u industriji namještaja je slično. Samo 48 od 234 poduzeća imaju više od 24 zaposlena, a deset vodećih poduzeća ostvaruje 83 % prihoda sektora.

Tehnologija je zaostajala za tehnologijama drugih europskih država i taj sektor ima značajan udjel stare i zastarjele opreme, naročito u pilanama i sektoru proizvodnje namještaja.

Postoje tri poduzeća za proizvodnju celuloze i papira koja proizvode rafiniranu mehaničku celulozu, papir, karton, rebraste ljepenke, itd. i jedno poduzeće koje proizvodi ivericu za domaće tržište.

Udjel drvnoindustrijskog sektora u BDP-u bio je u 2000. godini 1,4 %, od toga na industriju proizvodnje namještaja otpada 0,5 %, na celulozu i papir 0,4 % i na drvo i proizvode od drva 0,5 %.

U 2000. godini je broj zaposlenih bio 29.000 od kojih 11.500 u preradi drva, 11.600 u proizvodnji namještaja i 6.200 u proizvodnji celuloze i papira.

HŠ su glavni dobavljač drvene sirovine, s preko 94 % potrebne količine. Takav će se trend nastaviti i u budućnosti; zbog opsega, kakvoće i rascjepkanosti privatnih šumovlasnika. Ukupan instalirani kapacitet pilanske industrije se procjenjuje na 6,3 milijuna m³ trupaca na osnovi 8-satnog dnevnog rada, što se temelji na istraživanju Croatiadrva. Iako to mogu biti precijenjeni podaci, to je još uvijek gotovo tri puta više od volumena dozvoljene godišnje sječe.

Industrija i izvoz se tradicionalno oslanjaju na južnu Europu, naročito na tržište Italije. Nefinalizirani proizvodi i sirovina koji se izvoze u Italiju, u Italiji se dalje prerađuju do finalnog proizvoda i potom izvoze na druga europska tržišta pa i u Hrvatsku.

Glavni načini na koji pilanska industrija nabavlja sirovinu su godišnji i petogodišnji ugovori. Na javna nadmetanja otpada samo 10 % oblovine prodane pilanama. Primjena ugovora je značajno porasla od 1996. godine.

Cijene bi se trebale revidirati jednom godišnje, a odobrava ih Ministarstvo gospodarstva. Cijene su ostale nepromijenjene u zadnjih pet godina i nisu reagirale na tržišna kretanja.

Radove u procesu pridobivanja drva izvode izravno (samostalno) HŠ ili putem natječaja po njima ugovoreni poduzetnici (izvršitelji).

Ključni nalazi

Rascjepkanost drvne industrije onemogućava razvoj konkurentnih prednosti u smislu raspona i dubine ulaska na tržište.

Dodirnu točku HŠ i industrije karakterizira nizak protok tržišnih informacija. Planiranje unaprijed je u takvom okružju teško, ako ne i nemoguće.

Tako centralizirani pristup, u kojem cijene oblovine određuje Ministarstvo gospodarstva bez obzira na kretanja na tržištu ili ponudu/potražnju za oblovinom (drvne sortimente), ima značajan utjecaj na konkurentnost i uspješnost industrije i na sposobnost HŠ da usklade ponudu s potražnjom. Bit će važno u budućnosti uspostaviti jasne i transparentne tržišne odnose u prodaji oblovine među svim partnerima od HŠ do krajnjih korisnika drvne sirovine.

Sadašnja situacija u kojoj se hrvatski proizvodi izvoze u južnu Europu, tamo dalje obrađuju i ponovno izvoze kao finalni proizvodi smanjuje neto udjel sektora u nacionalnom gospodarstvu.

Nužni preduvjeti za bilo kakvo značajno ulaganje u drvnu industriju trenutno ne postoje. Postoji nesigurnost vezana za dugoročnu dostupnost i ponudu sirovine, državnu kontrolu nad cijenama oblovine i dostupnost kapitalu.

Prekapacitiranost pilana je dugoročno gledano neodrživa i morat će se provesti neki oblik racionalizacije s naglaskom na ona poduzeća koja mogu ostvariti dodanu vrijednost (tj. viši stupanj obrade) i demonstrirati sposobnost učinkovitog poslovanja.

Glavne preporuke

Konzultanti su osmislili i ponudili petogodišnji plan za restrukturiranje i strateški razvoj HŠ. Cilj tog plana je riješiti neefikasno financijsko poslovanje, neučinkovitost ukupnog poslovanja i visoke troškove osoblja. Plan je podjeljen u faze, trebao bi se provesti kroz određeno razdoblje i poduprijeti buduću vitalnost tvrtke. Dva ključna elementa su postupno smanjenje broja zaposlenih i kadrovski razvojni program u cijeloj tvrtki.

Plan ima pet glavnih područja preporuka, od kojih se svako bavi određenim nedostacima u sadašnjoj strukturi i poslovnom okružju tvrtke.

Repozicioniranje tvrtke

Svrha je osigurati da HŠ budu potpuno pripremljene za značajne promjene koje će se dogoditi i da se obave sve aktivnosti koje prethode promjenama. To je vjerojatno najvažnija komponenta u restrukturiranju i razvoju tvrtke. Glavni elementi su:

- a) Definiranje i usuglašavanje oko uloge i odgovornosti države/tvrtke;
- b) Usvajanje zakonskog okvira i okvira zakonskih propisa;
- c) Provođenje prijelaznih organizacijskih struktura;

- d) Definiranje standardnih procedura poslovanja i prenošenje (delegiranje) odgovornosti;
- e) Osmišljavanje procedura i provođenje Zelene bilance;
- f) Provođenje razvojnog programa za više posloводство.

Potpore

Osmišljena je zbog potpore rastuće komercijalizacije HŠ i uspostave privremene organizacijske strukture predviđene za vrijeme razdoblja restrukturiranja. Glavni elementi potpore su:

- a) Razvoj i primjena poslovnih informacijskih sustava;
- b) Razvoj i primjena finacijske potpore i kontrolnih sustava;
- c) Razvoj i primjena sustava planiranja učinaka i poslovnih procesa;
- d) Provođenje stručnog usavršavanja u tvrtki i razvojni kadrovski program;
- e) Podrška programiranom prelasku osoblja u privatni sektor.

Racionalizacija i učinkovitost poslovanja

Aktivnosti racionalizacije bi se trebale događati kroz cijelo razdoblje restrukturiranja i trebale bi početi odmah. Većina aktivnosti bi trebala biti završena do prvog kvartala 5. godine za kad je predviđen početak faze Pregleda. Glavni elementi racionalizacije su:

- a) Uvođenje poslovnog planiranja i budžetiranja u cijeloj tvrtki;
- b) Poboljšanje učinkovitosti poslovnih procesa u šumarstvu;
- c) Smanjivanje direktnih troškova u šumarstvu;
- d) Poboljšanje učinkovitosti nešumarskih poslovnih procesa i smanjenje direktnih troškova;
- e) Poboljšanje učinkovitosti upravljačke podrške;
- f) Transfer viška osoblja u privatni sektor;
- g) Privatizacija neprofitabilnih sporednih aktivnosti.

Usredotočenost na tržište

U tom je dijelu studije prikazan scenarij prelaska prodajnih i proizvodnih funkcija unutar HŠ na uvjete otvorenog tržišta (unutar ograničenja politike Vlade) i za uvođenje kulture fokusiranja na kupce. To će također pomoći u strateškom razvoju drvo-prerađivačkog sektora. Glavni elementi scenarija su:

- a) Uvođenje sustava prodaje na otvorenom tržištu;
- b) Razvijanje i jačanje marketinške funkcije;
- c) Osiguravanje razvoja prerađivačkog sektora;
- d) Razvijanje fokusa na kupca i poboljšanje usluga kupcima.

Usredotočenost na prihod

Taj dio studije osmišljen je da bi se povećao ukupni prihod tvrtke u smislu maksimalnog povećanja postojećih tijekova prihoda i razvijanje novih izvora prihoda. Uspjeh će ovisiti o

razvoju poduzetničke kulture unutar tvrtke. Novi poslovni razvoj će također iziskivati razvoj funkcija poslovnog planiranja i vrednovanja kako bi se osiguralo da se ulaže samo u one poslovne prilike koje mogu biti financijski isplative. Glavni načini povećanja prihoda su:

- a) Maksimalno povećanje prihoda od prodaje drva,
- b) Maksimalno povećanje pritjecanja prihoda od nedrvnih proizvoda i usluga,
- c) Identificiranje i vrednovanje novih poslovnih prilika,
- d) Razvijanje novih profitabilnih poslova.

	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Repozicioniranje tvrtke					
Podrška					
Racionalizacija i učinkovitost poslovanja					
Usredotočenost na tržište					
Integracija s poslovanjem					

Slika 3: Vremenski okvir za provedbu preporuka

Rizici

Postoji niz rizika koji mogu otežati ili onemogućiti primjenu plana. Oni uključuju:

- Nedostatak liderstva i predanosti promjenama na razini višeg posloводства *Hrvatskih šuma*.
- Nedostatno prihvaćanje potreba za promjenama i značenja novoga komercijalnog mandata trgovačkog društva od strane osoblja.
- Jak otpor osoblja promjenama.
- Neuspjeh u punoj primjeni plana razvoja ljudskih resursa.
- Neuspjeh u punom uvođenju modernog informatičkog sustava.
- Otpor profesionalnih šumara povećanoj fleksibilnosti u zakonodavstvu vezanom za planiranje gospodarenja.

Djelotvorno upravljanje procesom promjena i strogo pridržavanje vremenskih okvira i naznačenih akcija u strateškom akcijskom planu trebalo bi minimizirati te rizike.

PROGRAM RESTRUKTURIRANJA ZA STRATEŠKI RAZVOJ “Hrvatskih šuma d.o.o.”

(Strateški akcijski plan – sažetak)

Pregled

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

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

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

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

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

Strateški akcijski plan

Uvod i organizacija projekta

Strateški akcijski plan identificira ključne aktivnosti koje se moraju provesti u razdoblju restrukturiranja kako bi se postigla nova uloga i struktura definirana u HŠ. Plan također definira raspored provedbe za prioritetne akcije uz točke prekretnice i s time vezane rokove.

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

- komponente projekta
- radni paketi

- ključne akcije
- prekretnice

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

Faze projekta i raspored

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

Faza 1/godina 1

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

Komponenta pozicioniranja:

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

Komponenta podrške:

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

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

- Započet će uvođenje poslovnog planiranja i proračuna.
- Započet će aktivnosti na smanjenju direktnih troškova vezanih uz šumu.

- Završit će se potpuna poslovna revizija radnih jedinica i društava kćeri.
- Započet će se s primjenom privremenih standardnih operativnih procedura.
- Provest će se pilot pokus privatizacije i donijet će se kriteriji za privatizaciju.
- Dovršit će se sheme (moduli) dobrovoljnih umirovljenja.
- Završit će se plan za raspored prelaska osoblja.

Komponenta tržišnog fokusa:

- Započet će uvođenje sustava prodaja na slobodnom (otvorenom) tržištu.
- Započet će jačanje funkcije marketinga u području prodaje drva i poboljšanja fokusiranja na klijente.
- Započet će razvoj sustava kvota i opcija opskrbe.
- Započet će razvoj tržišne baze podataka i podataka lokalnih regionalnih prodaja.

Komponenta fokusa na prihode:

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

Faza 2/godina 2

Tokom te faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta pozicioniranja:

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

Komponenta podrške:

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

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

- Primijenit će se procedure poslovnog planiranja i proračuna.
- Primijenit će se nalazi RPP i maksimizirati učinkovitosti šumskih procesa.
- Doći će do značajne redukcije direktnih proizvodnih troškova kroz uvođenje alternativnih radnih shema, autonomnih radnih grupa i transfera mehanizacije pod kontrolu radnika.
- Smanjenje cijena privatnika (svi privatnici moraju biti registrirani zbog poreza i moraju raditi u skladu sa zakonima).
- Nastavak poslovnog planiranja i racionalizacije radnih jedinica.

- Nastavak primjene standardnih operativnih procedura.
- Primjena faze 1 prelaska osoblja u privatni sektor.
- Početak programa privatizacije.

Komponenta tržišnog fokusa:

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

Komponenta fokusa na prihode:

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

Faza 3/godina 3

Tokom treće faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta podrške:

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

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

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

Komponenta tržišnog fokusa:

- Nastaviti širiti upotrebu sustava konkurentnih nadmetanja
- Dovršiti indeks cijena za rezervirane cijene
- Dovršiti jačanje marketinške funkcije i razvoja tržišne baze podataka i podataka regionalnih prodaja

- Nastaviti poboljšavati usluge i fokus na klijente putem informacija o prodaji i prognozama drva
- Završiti razvoj Povelje o kupcima

Komponenta fokusa na prihode:

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

Faza 4/godina 4

Tokom te faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta podrške:

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

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

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

Komponenta tržišnog fokusa:

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

Komponenta fokusa na prihode:

- Nastaviti maksimizirati prihode od drva.
- Nastaviti razvijati nove poslove.

Faza 5/godina 5

Tokom te faze poduzet će se sljedeće aktivnosti:

Komponenta podrške:

- Dovršiti svu informatičku obuku.

- Dovršiti programe razvoja ljudskih resursa.
- Praćenje napretka svih radnih paketa i redovito izvještavanje Upravi.

Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti:

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

Komponenta tržišnog fokusa:

- Nastaviti ocjenjivati opcije za investiranje u prerađivački sektor.

Komponenta fokusa na prihode:

- Nastaviti maksimizirati prihode od drva.
- Nastaviti razvoj novih poslova.

Komponenta pregleda:

- Pregled ciklusa promjena i pozicioniranje za drugi ciklus promjena.

Detalji radnih paketa i ključne akcije

U sljedećoj sekciji opisani su radni paketi pod sljedećim naslovima:

<u>Cilj:</u>	Kratki opis cilja radnog paketa
<u>Odgovornosti:</u>	Osoba s glavnom odgovornošću za svaku akciju i osoba sa sporednom odgovornošću
<u>Ključne akcije:</u>	Opis ključnih akcija
<u>Vremenski okvir:</u>	Mjesec početka i završetka

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

1. Radionice za osoblje i konzultacije o Strateškom akcijskom planu

Ciljevi: <ul style="list-style-type: none">• Održati radionice i konzultacije s osobljem u HŠ kako bi se pregledali i dogovorili vremenski rasporedi i prekretnice.• Informiranje osoblja o procesu promjena i dobivanje opće suglasnosti o vremenskom rasporedu promjena i ključnim prekretnicama.
Odgovornost: <p>Jedinica za upravljanje promjenama i više posloводство</p>

Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Održavanje radionica u svim upravama šuma podružnicama i u Direkciji kako bi se osoblju u potpunosti objasnio izvještaj o restrukturiranju pripremljen od strane konzultanata (1 mjesec).• Pregled ključnih promjena i ispravke ukoliko je to potrebno. Taj proces služi za pročišćavanje i poboljšanje akcija, a nije proces koji treba koristiti za ublažavanje ili odlaganje predloženih promjena (2 mjeseca).
Vremenski okvir: <p>3 mjeseca počevši od prvog kvartala prve godine, završetak krajem prvog kvartala prve godine.</p>

2. Reinženjering poslovnog procesa

Reinženjering poslovnog procesa (RPP)
Ciljevi: <p>Ciljevi radnog paketa RPP su dvostruki:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pregledati sve glavne poslovne procese u Društvu i redizajnirati ih kako bi se maksimizirala njihova učinkovitost.2. Osigurati sudjelovanje svog osoblja u kreiranju njihovih poslovnih procesa.
Odgovornost: <p>Osnovat će se RPP četveročlani tim unutar Jedinice za upravljanje promjenama koji će imati odgovornost za koordinaciju i pomaganje RPP, no direktor će imati konačnu odgovornost za osiguravanje da se RPP primjenjuje kao glavni prioritet timu višeg posloводства. Svaki rukovoditelj sektora će imati odgovornost osigurati sudjelovanje potrebnog osoblja i da ne postoje prepreke u sektoru za napredak RPP-a.</p>
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Osnivanje RPP tima (4 tjedna)

- Obuka RPP tima (2 tjedna)
- Planiranje i raspored radionica (3 tjedna)
- Poduzeti RPP (9 mjeseci)
 - Konsolidiranje nalaza RPP (2 mjeseca)
 - Izvještaj o konačnim rezultatima RPP (2 mjeseca)

Vremenski okvir:

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

3. Uloge države/trgovačkog društva i odgovornosti

Definirati uloge države/trgovačkog društva i odgovornosti

Ciljevi:

- Finalizirati uloge i odgovornosti za državu i trg. društvo i dogovoriti mehanizme za njihovu provedbu.

Odgovornost:

Osnovna odgovornost za ovaj radni paket leži na direktorima HŠ koji će surađivati s predstavnicima relevantnog ministarstva. Ako ministar odluči da Odbor za restrukturiranje treba nastaviti raditi i tokom razdoblja restrukturiranja, tada će i to tijelo imati važnu ulogu u ovome radnom paketu.

Ključne akcije:

- Definirati inpute HŠ prema privatnim vlasnicima šuma i funkcijama javnih usluga,
- Definirati modalitete plaćanja za uslužno gospodarenje šumama,
- Definirati procedure administracije OKFŠ-a,
- Pojasniti procedure upravljanja parkovima prirode.

Vremenski okvir:

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

4. Prilagodba zakonodavnog i regulatornog okvira

Prilagodba zakonodavnog i regulatornog okvira

Ciljevi:

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

Odgovornost:

Tajnik trg. društva i više posloводство zajedno sa Ministarstvom poljoprivrede

i šumarstva
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none"> • Analizirati outpute radnog paketa o ulozi države/trg. društva i napraviti izvještaj zajedno s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva o specifičnim promjenama zakonodavnog i regulatornog okvira (2 mjeseca) • Pregled s relevantnim vladinim ministarstvima (2 mjeseca) • Provedba potrebnih promjena (12 mjeseci)
Vremenski okvir: 15 mjeseci počevši u 2. kvartalu, 1. godine, završetak do 2. kvartala, 2. godine.

5. Privremene organizacijske strukture

Primjena privremenih organizacijskih struktura
Ciljevi: <ul style="list-style-type: none"> • Sektorska organizacijska struktura koja je navedena u sekciji 3 ovog dokumenta treba stupiti na snagu, • Osigurati da su organizacijske jedinice popunjene odgovarajućim osobljem, • Osigurati jasnoću uloga, odgovornosti i linije odgovaranja za sve jedinice.
Odgovornost: Primarna odgovornost za to bit će na rukovoditeljima sektora kojima će pomagati njihovi pomoćni rukovoditelji. Jedinica za upravljanje promjenama imat će važnu ulogu u podršci svakom pojedinačnom rukovoditelju sa svakodnevnom primjenom novih struktura i odnosa izvještavanja. Timovi dizajna procesa sektora imat će odgovornosti određivanja uloga i odgovornosti osoblja za svaki sektor.
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none"> • Postavljanje rukovoditelja sektora • Finalizirati uloge i odgovornosti za svaki sektor • Definirati linije odgovornosti za svaki sektor • Postaviti osoblje na radna mjesta privremene strukture

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

6. Spuštanje odgovornosti

Definiranje standardnih operativnih procedura i spuštanje odgovornosti
Ciljevi: <ul style="list-style-type: none"> • Osigurati odgovarajuće strukture kako bi se odgovornost mogla spustiti unutar strukture na odgovarajuću razinu organizacije. • Dokumentirati standardne operativne procedure za sve procese

Odgovornost:

Primarna odgovornost će biti na rukovoditeljima sektora uz pomoć Jedinice za upravljanje promjenama i RPP tima.

Ključne akcije:

- Definirati standardne operativne procedure (3 mjeseca)
- Dodjeljivanje odgovornosti (6 mjeseci)
- Procijeniti potrebe za obukom srednjeg posloводства (1 mjesec)

Vremenski okvir:

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

1. Zelena bilanca

2.

Dizajnirati procedure i primjenu Zelene bilance**Ciljevi:**

- Uvesti Zelenu bilancu koja će pratiti ekološki integritet šuma HŠ kao sredstvo sigurnosne kontrole utjecaja komercijalnog gospodarenja na zdravstveno stanje i strukturu šuma i/ili ekološku kvalitetu i socijalne vrijednosti.
- Upravljanje procedurama certifikacije šuma.

Odgovornost:

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

Ključne akcije:

- Razviti opcije s zainteresiranim stranama i održati radionice (2 mjeseca)
- Definirati kriterije i indikatorski okvir za Zelenu bilancu i standardne operativne procedure mjerenja/monitoringa (6 mjeseci)
- Izdati okvir i politiku Zelene bilance, konzultirati zainteresirane strane i revidirati proces tamo gdje je to potrebno (1 mjesec).
- Primjena kriterija gospodarenja i monitoring (3 mjeseca i dalje)

Vremenski okvir:

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

8. Razvojni program višeg posloводства

Primjena razvojnog programa višeg posloводства**Cilj:**

- Omogućiti rukovoditeljima, šefovima službi i upraviteljima uprava šuma podružnica produbljenje znanja i razumijevanja realnosti komercijalnog poslovnog života i početak osposobljavanja grupe višeg posloводства

potrebnim umijećima za razvoj komercijalnog poduzetništva.
Odgovornost: - Uprava, - Upravitelji sektora, - Upravitelj ljudskih resursa.
Ključne akcije: • Identificiranje prikladnog Programa razvoja posloводства

Vremenski okvir: 6 mjeseci počevši od drugog kvartala prve godine, završetak krajem trećeg kvartala prve godine.
--

9. Poslovni informatički sustavi

Razvoj i primjena poslovnih informatičkih sustava
Ciljevi: • Razvoj i primjena poslovnih informatičkih sustava koji će podržavati upravljačku kontrolu i poboljšane poslovnih procesa.
Odgovornost: Za radni paket bit će odgovoran rukovoditelj informatike koji je odgovoran direktno direktoru trg. društva.
Ključne akcije: • Finalizirati informatičku strategiju Društva (6 mjeseci) • Dovršenje dizajna aplikacija i specifikacija sustava (6 mjeseci) • Odabiranje aplikacija softverskih paketa (6 mjeseci) • Sakupljanje GIS podataka (18 mjeseci) • Isporuka naručenih (po mjeri) softverskih aplikacija (15 mjeseci) • Informatička obuka (36 mjeseci)

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

10. Sustavi financijske podrške i kontrole

Razviti i primijeniti sustave financijske podrške i kontrole
Ciljevi: • Centraliziranje financijskih funkcija i sustava u HŠ, • Razvoj funkcija pogonskog računovodstva i financijskih kontrola u organizaciji, • Poboljšanje transparentnosti financijskih sustava Društva, • Razvijanje kulture odgovornosti.

Odgovornost: Ključna odgovornost za ovo leži na rukovoditelju sektora financija
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none"> • Centraliziranje financijskog upravljanja (12 mjeseci) • Razvoj funkcije centralne riznice (3 mjeseca) • Poboljšati transparentnost financijskog sustava (6 mjeseci) • Razvijanje funkcija pogonskog računovodstva (6 mjeseci)
Vremenski okvir: 12 mjeseci počevši u drugom kvartalu prve godine, dovršenje krajem prvog kvartala druge godine.

11. Proces planiranja i upravljanja učinkom

Razvijanje i primjena procesa planiranja i upravljanja učinkom
Ciljevi: <ul style="list-style-type: none"> • Vrednovanje broja, tipa i lokacije nužnih radnih mjesta u privremenoj organizacijskoj strukturi trg. društva, • Pojašnjenje uloga, odgovornosti i zadataka za ta nužna radna mjesta, • Osiguravanje da svi zadaci koje obavlja osoblje podržavaju poslovne planove određenih poslovnih područja, • Uklanjanje nebitnih poslova koji ne doprinose učinkovitosti trg. društva, • Osigurati da se postignu mjere uštede/smanjenja troškova unutar specificiranog vremenskog okvira, • Identificirati razvojne potrebe rukovoditelja i osoblja u srednjoročnom razdoblju i u budućnosti trg. društva, • Pojašnjenje rukovoditeljima i osoblju o specifičnim ulogama individualnih zaposlenika, • Identificiranje najboljih zaposlenika u Društvu i izrada <i>Plana nasljeđivanja</i> ključnih osoba važnih za budućnost Društva.
Odgovornost: <ul style="list-style-type: none"> - Uprava, - Rukovoditelji, - Šefovi službi/upravitelji uprava šuma podružnica, - Upravitelji šumarija, - Rukovoditelj ljudskih resursa.
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none"> • Primjena tečajeva obuke (vidi Plan razvoja ljudskih resursa) za upravljačko osoblje, • Razvijeni, dogovoreni i provedeni osobni radni planovi za rukovoditelje, šefove jedinica i upravitelje uprava, • Razvijeni, dogovoreni i uvedeni osobni radni planovi za upravitelje šumarija, • Razvijeni, dogovoreni i uvedeni osobni radni planovi.

Vremenski okvir:

12 mjeseci od početka ciklusa promjena.

12. Obuka i razvoj ljudskih resursa

Primjena programa obuke i razvoja ljudskih resursa Društva**Ciljevi:**

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

Odgovornost:

Više posloводство ljudskih resursa

Ključne akcije:

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

13. Podrška prelasku osoblja u privatni sektor

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

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

Odgovornost:

- Viši rukovoditelj u Sektoru ljudskih resursa.
- Projektni tim.

Ključne akcije:

- Postavljanje višeg rukovoditelja kao nositelja projekta.
- Postavljanje projektnog tima.
- Identifikacija osoblja koje prelazi u privatni sektor.
- Identifikacija alternativnih mogućnosti zaposlenja za osoblje koje prelazi.
- Identificiranje i pojašnjavanje vještina, kompetencija te očekivanja osoblja koje prelazi u privatni sektor.

- Umrežavanje osoba s alternativnim mogućnostima zaposlenja.
- Obavljanje usmjerenih programa obuke i preobuke.

Vremenski okvir:

do 48 mjeseci od početka ciklusa promjena

14. Praćenje napretka radnih paketa

Praćenje napretka radnih paketa

Ciljevi:

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

Odgovornost:

Kritična je odgovornost Jedinice za upravljanje promjenama kao jednog od glavnih pokretača koji stoji iza procesa promjena. Postojat će potreba za redovitim praćenjem napretka uz korektivne akcije na dijelovima s negativnim odstupanjima.

Ključne akcije:

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

Vremenski okvir: 12 mjeseci od početka ciklusa promjena.

15. Uvođenje procedura poslovnog planiranja i proračuna

Uvođenje procedura poslovnog planiranja i proračuna

Cilj:

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

Odgovornost:

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

Ključne akcije

- Uvesti proces poslovnog planiranja (2 godine)
- Uvesti proces proračuna (2 godine)
- Uvođenje pogonskog računovodstva (2 godine)

Vremenski okvir:

2 godine

16. Poboljšati učinkovitost šumarskih (šumarija) procesa

Poboljšati učinkovitost šumarskih (šumarija) procesa
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Odvijanje ključnih operativnih procesa na najučinkovitiji način i u skladu s najboljim praksama
Odgovornost: <p>Odgovornost za ovo pripada upraviteljima šumarija koje će podržavati Jedinica za upravljanje promjenama i Jedinice operativne koordinacije (planiranje, org. jedinice obnove i sječe u upravama šuma podružnicama).</p>
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Uvesti standardne operativne procedure za šumarske procese (1 godina)• Praćenje i poboljšanje procesa (3 godine)
Vremenski okvir: <p>1 godina</p>

17. Smanjenje šumskih (šumarija) direktnih troškova

Smanjenje šumskih (šumarija) troškova
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Smanjenje direktnih troškova usporedivo privatnim poduzetnicima koji posluju u skladu sa zakonom i najboljom međunarodnom praksom.
Odgovornost: <p>To je odgovornost upravitelja šumarije koji će imat podršku Jedinice za upravljanje promjenama, Službe za upravljanje učinkom sektora ljudskih resursa i operativnih koordinacijskih jedinica uprave šuma podružnice.</p>
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Smanjiti neučinkovito vrijeme (2 godine)• Uvesti pilot shemu (modul) plaćanja po učinku (1 godina)• Uvesti pilot sheme <i>autonome radne grupe</i> (1 godina)• Uvesti nove sheme za šumske radnike u cijelom trg. društvu (3 godine)• Smanjiti cijene privatnika (1 godina)
Vremenski okvir: <p>1-3 godine</p>

18. Poboljšanje učinkovitosti nešumskih procesa i direktnih troškova

Poboljšanje učinkovitosti nešumskih (šumarija) procesa i smanjenje direktnih troškova
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Poboljšati profitabilnosti nešumskih jedinica da posluju barem s nulom ili čak i

bolje unutar razdoblja restrukturiranja.

Odgovornost:

- Za radne jedinice bit će odgovoran rukovoditelj radnih jedinica u Sektoru proizvodnje zajedno s upraviteljima radnih jedinica.
- Za društva kćeri bit će odgovoran rukovoditelj novih poslova u Sektoru prodaje zajedno s rukovoditeljima društava kćeri.
- Za lovačke kuće i smještaj za odmor bit će odgovorni upravitelji šumarije.

Ključne akcije:

- Detaljna poslovna revizija (6 mjeseci)
- Poslovno planiranje (4 godina)
- Racionalizacija (4 godina)

Vremenski okvir:

6 mjeseci do 4 godine

19. Poboljšanje učinkovitosti upravljačke podrške

Poboljšanje učinkovitosti upravljačke podrške

Cilj:

- Primjena novih učinkovitih mjera upravljanja u područja funkcije podrške kako bi se šumarijama omogućilo da rade učinkovitije.

Odgovornost:

Za to će biti odgovorni rukovoditelji sektora u odgovarajućim područjima funkcija podrške u trg. društvu; financije, korporativne usluge, prodaja i marketing, informatička tehnologija i Jedinica za upravljanje promjenama.

Ključne akcije:

- Primjena privremenih sustava za standardne operativne procedure (1,5 godina).
- Primjena standardnih operativnih procedura (2. godina)
- Osigurati pridržavanje standardnih operativnih procedura (3 godine)
- Ustanoviti prakse uspoređivanja općih troškova i godišnjeg pregleda (3 godine)

Vremenski okvir:

od 1,5 do 3 godine

20. Transfer viška tehničkog/administrativnog osoblja u privatni sektor

Obaviti transfer viška tehničkog/administrativnog osoblja u privatni sektor

Cilj:

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

Odgovornost:

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

Ključne akcije:

- Provedba sheme dobrovoljnih umirovljenja
- Detaljni vremenski raspored transfera osoblja (3 godine)
- Faza 1 transfera
- Faza 2 transfera
- Faza 3 transfera

Vremenski okvir:

kraj 4. godine

21. Privatizacija

Privatizacija
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Primjena vladine politike o privatizaciji unutar HŠ
Odgovornost: <ul style="list-style-type: none">- Uprava.- Upravitelji radnih jedinica.
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Pilot pokus privatizacije (6 mjeseci)• Postavljanje kriterija za privatizaciju (6 mjeseci)• Privatizacija (3 godine)
Vremenski okvir: 6 mjeseci do 3 godine

22. Uvođenje sustava slobodne tržišne prodaje

Uvođenje sustava slobodne tržišne prodaje
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Kretanje prodaje drva HŠ prema otvorenom tržišnom sustavu kako bi se osigurala maksimizacija tržišnih cijena.
Odgovornost: To je jedna od ključnih odgovornosti rukovoditelja sektora prodaje i marketinga.
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Ukidanje kontrole cijena Ministarstva gospodarstva (6 mjeseci)• Primjena uvjeta plaćanja prodajnih ugovora (6 mjeseci)• Proširiti upotrebu sustava javnih nadmetanja (3 godine)• Razviti transparentni indeks cijena za rezervirane cijene (1 godina)

Vremenski okvir:
druga polovica 4. godine

23. Razvoj i jačanje funkcije marketinga drva

Razvoj i jačanje funkcije marketinga drva
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Razviti nova tržišta i poboljšati postojeća kroz proaktivni marketing drva
Odgovornost: <p>To je odgovornost rukovoditelja sektora prodaje i marketinga i rukovoditelja službe marketinga.</p>
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Razviti tržišnu bazu podataka lokalnih i regionalnih prodaja (2 godine)• Istražiti nova tržišta za ogrjevno i celulozno drvo (2 godine)• Razviti marketinške postupke za prodaju drva sa slabom potražnjom(2 god.)
Vremenski okvir: <p>polovica 1. godine do kraja 3. godine</p>

24. Pomoći razvoj prerađivačkog sektora

Pomoći razvoj prerađivačkog sektora
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Omogućiti poboljšanja u sveukupnoj produktivnosti, učinkovitosti i razvoju drvoprerađivačkog sektora. <p>Preporuča se osnivanje forum za razvoj drvne industrije koji bi se odvijao paralelno s ovim radnim paketom. Ta grupa bi se trebala sastojati od raznih zainteresiranih strana iz cijele industrije koji bi bili odgovorni Vladi po ključnim razvojnim pitanjima, ograničenjima i strateškim izazovima koji se nalaze pred drvnom industrijom.</p>
Odgovornost: <p>Skupina rukovoditelja sektora prodaje i marketinga.</p>
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Razviti kvotu opcija za "najbolje" pilane (1 godina)• Razviti opcije opskrbe za velike investitore (1 godina)• Ocijeniti opcije za investicije u prerađivački sektor (2 godine)
Vremenski okvir: <p>1. do 2. godine</p>

25. Razviti i primijeniti procedure usluga klijentima

Razviti i primijeniti procedure usluga klijentima
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Pružiti profesionalne usluge koje zadovoljavaju poslovne potrebe klijenata i uključene su u povelji o kupcima
Odgovornost: <p>Razvoj ovoga je jedna od ključnih odgovornosti rukovoditelja sektora prodaje i marketinga, a upravitelji šumarija će imati odgovornost pružanja poboljšanih usluga klijentima na terenu.</p>
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Razviti sustav koji pruža kupcima 5-godišnju drvenu prognozu (2,5 godine)• Razviti sustav koji klijentima pruža informacije o prodaji (2 godine)• Postaviti referente za glavne klijente (1 godina)• Razviti povelju o kupcima (1 godina)
Vremenski okvir: <p>1-3 godine (druga polovica 1. do kraj 3. godine)</p>

26. Maksimizirati prihode od drva

Maksimizirati prihode od drva
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Maksimizirati potencijalne prihode od drva
Odgovornost: <p>Odgovornost će uglavnom biti kod rukovoditelja sektora prodaje i marketinga i proizvodnog sektora, ali upravitelji šumarija bit će odgovorni za provođenje većine akcija na terenu.</p>
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Povećati obujam (1 godina)• Povećati tržište• Maksimizirati dodanu vrijednost proizvoda i usluga
Vremenski okvir: <p>polovica pete godine</p>

27. Maksimizirati postojeće nedrvne prihode

Maksimizirati postojeće nedrvne prihode
Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Povećati vanjske nedrvne prihode do razine od 5 % ukupnih prihoda trg. društva i postupno smanjiti ovisnost o prihodima od drva.

Cilj: <ul style="list-style-type: none"> • Povećati vanjske nedrvne prihode do razine od 5 % ukupnih prihoda trg. društva i postupno smanjiti ovisnost o prihodima od drva.
Odgovornost: <ul style="list-style-type: none"> • Za područje je odgovorna služba radnih jedinica i upravitelji šumarije.
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none"> • Stvoriti kulturu "novih poslova" u cijelom trg. društvu (1 godina) • Uvesti nove poslovne ciljeve na razini šumarija
Vremenski okvir: druga polovica 3. godine

28. Identificirati i vrednovati mogućnosti novih poslova

Identificirati i vrednovati mogućnosti novih poslova
Cilj: <ul style="list-style-type: none"> • Identificirati i vrednovati najbolje poslovne mogućnosti za trg. društvo koristeći njezinu stručnu bazu i kompetitivne prednosti.
Odgovornost: U odgovornosti je Službe novih poslova u Sektoru prodaje i marketinga.
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none"> • Identificiranje ključnih mogućnosti (2 godine) • Vrednovati mogućnosti novih poslova (2 godine)
Vremenski okvir: kraj 3. godine

29. Razviti profitabilne nove poslove

Razviti profitabilne nove poslove
Cilj: <ul style="list-style-type: none"> • Povećati vanjske nedrvne prihode na 5 % od ukupnih prihoda trg. društva i postupno smanjiti ovisnost o prihodima od drva.
Odgovornost: Služba novih poslova i Sektor prodaje i marketinga.
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none"> • Razviti nove poslove koji zadovoljavaju kriterije vrednovanja • Poticanje i razvoj novih poslovnih jedinica
Vremenski okvir: 3 god. (početak 3. do kraj 5. godine)

30. Pregled i pozicioniranje za drugi ciklus

Cilj: <ul style="list-style-type: none">• Definirati plan i pristup za sljedeći ciklus komercijalizacije trg. društva i tako održati zamah promjena i stalnih poboljšanja.
Odgovornost: <p>U odgovornosti je Uprave i Nadzornog odbora.</p>
Ključne akcije: <ul style="list-style-type: none">• Pregled i dokumentiranje iskustava, lekcija i pogrešaka prijašnje četiri godine (3 mjeseca)• Redefiniranje ciljeva i misije trg. društva (6 mjeseci)• Razvoj plana za drugi ciklus promjena u trg. društvu kako bi se postigli novi ciljevi trg. društva (9 mjeseci).
Vremenski okvir: <p>3-9 mjeseci (5. god restr.)</p>

Moramo naglasiti da je veći dio ciljeva i akcija započet, posebice u dijelu informatičkog razvoja i usklađivanja, izvršene su određene organizacijske promjene unutar poduzeća, te započete ili su u završnoj fazi izrada ili donošenje važnih regulativnih i strateških dokumenata (jedan od njih je i Nacionalna šumarska politika i strategija), a koji su jedan od preduvjeta za početak i provedbu ovog Strateškog akcijskog plana.

Prekretnice u Strateškom akcijskom planu

Broj	Opis	Godina				
		1	2	3	4	5
1	Radionice s osobljem HŠ za pregled i dogovor vremenskog rasporeda i prekretnica					
2	Primijenjena privremena organizacijska struktura (1. kvartal, 1. godina)					
3	Dovršena osnovna obuka za više posloводство (2. kvartal, 1. godina)					
4	RPP radionice dovršene (4. kvartal, 1. godina)					
5	Primijenjena Zelena bilanca (4. kvartal, 1. godina)					
6	Proveden sustav planiranja učinka i svi su planovi dogovoreni (4. kvartal, 1. godina)					
7	Sva radna mjesta u privremenoj strukturi popunjena (1. kvartal, 2. godina)					
8	Nacionalni forum za razvoj pretrade drva - zaključci i nalazi (1. kvartal, 2. godina)					
9	Dovršen dizajn i specifikacije poslovnog informatičkog sustava (2. kvartal, 2. godina)					
10	Doneseni kriteriji za vrednovanje mogućnosti novih poslova (2. kvartal, 2. godina)					
11	Uvedeni sustavi kvota i dogovori o opskrbi za najbolje planove (3. kvartal, 2. godina)					
12	Dovršena 2. faza razvojnih programa osoblja (4. kvartal, 2. godina)					
13	Provedena poboljšanja RPP procesa u svim šumskim operacijama (4. kvartal, 2. godina)					
14	20 % viška osoblja prelazi u privatni sektor (4. kvartal, 2. godina)					
15	Uveden novi sustav prodaje (1. kvartal, 3. godina)					
16	Uvedeni sustavi poslovnog planiranja i sustava proračuna za sve jedinice i sektore (3. kvartal, 3. godina)					
17	60 % viška osoblja prelazi u privatni sektor (4. kvartal, 3. godina)					
18	Izdana petogodišnja prognoza drva (4. kvartal, 3. godina)					
19	Izdana Povelja o kupcima (4. kvartal, 3. godina)					
20	Dovršene sve aplikacije poslovnog informatičkog sustava (2. kvartal, 4. godina)					
21	Primijenjene sve nove operativne radne sheme (2. kvartal, 4. godina)					
22	100 % viška osoblja prelazi u privatni sektor (4. kvartal, 4. godina)					
23	Dovršena privatizacija/rješavanje suvišnih neprofitabilnih radnih jedinica (4. kvartal, 5. godina)					
24	Dovršen pregled razdoblja restrukturiranja (4. kvartal, 5. godina)					
25	Dovršen preliminarni projektni plan za 2 ciklus promjena (4. kvartal, 5. godina)					
26	Dovršen 1. ciklus restrukturiranja (4. kvartal, 5. godina)					

Projektni plan i raspored

Ključna
komponenta



Radni paket



Ključna
akcija



Broj	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Komponenta pozicioniranja						
1	Radionice za osoblje i konzultacije o Strateškom akcijskom planu Radionice u UŠ podružnicama i Direkciji Ugradnja odgovarajućih promjena u raspored i prekretnice					
2	Reinženjering poslovnog procesa (RPP) Osniavanje RPP tima (4 tjedna) Obuka RPP tima (2 tjedna) Planiranje i raspored radionica (3 tjedna) Obaviti RPP (9 mjeseci) Konsolidiranje nalaza RPP (2 mjeseca) Izveštaj o konačnim rezultatima RPP (2 mjeseca)					
3	Definirati uloge države/trgovačkog društva i odgovornosti Definirati inpute HS prema privatnim vlasnicima šuma i funkcijama javnih usluga (3 mjeseca) Definirati modalitete plaćanja za uslužno gospodarenje šumama (3 mjeseca) Definirati procedure administracije OKFŠ-a (3 mjeseca) Pojasniti procedure upravljanja parkovima prirode (3 mjeseca) Pomagati pri primjeni promjena u zakonodavstvu (3 mjeseca)					
4	Prilagodba zakonodavnog i regulatornog okvira Analizirati outpute radnog paketa 1300 Pregled s relevantnim vladinim ministarstvima Provedba potrebnih promjena					
5	Privremene organizacijske strukture Postavljanje rukovoditelja sektora (3 mjeseca) Finalizirati uloge i odgovornosti za svaki sektor (6 mjeseci) Definirati linije odgovornosti za svaki sektor (6 mjeseci) Postaviti osoblje na radna mjesta privremene strukture (9					

Broj	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
6	mjeseci)					
	Definiranje standardnih operativnih procedura i spuštanje odgovornosti					
	Definirati standardne operativne procedure (3 mjeseca)					
	Dodjeljivanje odgovornosti (6 mjeseci)					
	Procijeniti potrebe za obukom srednjeg posloводства (1 mjesec)					
7	Dizajnirati procedure i primijeniti Zelenu bilancu					
	Razviti opcije s zainteresiranim stranama i održati radionice (2 mjeseca)					
	Definirati kriterije i indikatorski okvir za Zelenu bilancu i standardne operativne procedure za mjerenja (6 mjeseci)					
8	Izdati okvir i politiku Zelene bilance, konzultirati zainteresirane strane i revidirati proces tamo gdje je to potrebno (1 mjesec)					
	Primjena kriterija gospodarenja i praćenje (3 mjeseca i dalje)					
	Primjena razvojnog programa višeg posloводства					
	Identificiranje prikladnog Programa razvoja posloводства (2 mjeseca)					
	Primjena Programa razvoja posloводства (3 mjeseca)					
Komponenta podrške						
9	Razvoj i primjena poslovnih informatičkih sustava					
	Finalizirati informatičku strategiju trg. društva (6 mjeseci)					
	Odabrati informatičkog partnera za fazu specifikacije i dizajna (2 mjeseca)					
	Dovršenje dizajna aplikacija i specifikacija sustava (6 mjeseci)					
	Odabir informatičkog partnera za fazu integracije i primjene sustava (2 mjeseca)					
	Odabiranje informatičkog hardvera i sistemske infrastrukture (9 mjeseci)					
	Odabiranje aplikacija softverskih paketa (6 mjeseci)					
	Sakupljanje GIS podataka (18 mjeseci)					
Isporuka naručenih (po mjeri) softverskih aplikacija (15 mjeseci)						

Broj	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
10	<p>Informatička obuka (36 mjeseci)</p> <p>Razviti i primijeniti sustave finansijske podrške i kontrole</p> <p>Centraliziranje finansijskog upravljanja (12 mjeseci)</p> <p>Razvoj funkcije centralne riznice (3 mjeseca)</p> <p>Poboljšati transparentnost finansijskog sustava (6 mjeseci)</p> <p>Razvijanje funkcija pogonskog računovodstva (6 mjeseci)</p>					
11	<p>Razvijanje i primjena procesa planiranja i upravljanja učinkom</p> <p>Primjena tečajeva obuke za upravljačko osoblje</p> <p>Razvijeni, dogovoreni i provedeni osobni radni planovi za rukovoditelje, šefove jedinica i upravitelje uprava</p> <p>Razvijeni, dogovoreni i uvedeni osobni radni planovi za upravitelje šumarija</p> <p>Razvijeni, dogovoreni i uvedeni osobni radni planovi</p>					
12	<p>Primljena programa obuke i razvoja ljudskih resursa trg. društva</p> <p>Uvodni program</p> <p>Program temelja za više posloводство</p> <p>Program temelja za upravitelja šumarije</p> <p>Program temelja za administrativno osoblje</p> <p>Faza 2 Razvoj višeg posloводства</p> <p>Faza 2 Razvoj upravitelja šumarije</p> <p>Faza 2 Administrativni razvoj</p> <p>Obuka i razvoj šumskih radnika</p> <p>Stalni razvojni programi</p>					
13	<p>Podrška prelasku osoblja u privatni sektor</p> <p>Postavljanje višeg rukovoditelja kao nositelja projekta</p> <p>Postavljanje projektnog tima</p> <p>Identifikacija osoblja koje prelazi u privatni sektor</p> <p>Identifikacija alternativnih mogućnosti zapošljavanja za osoblje koje prelazi</p> <p>Identificiranje i pojašnjavanje vještina, kompetencija te očekivanja</p>					

Broj	Opis	Godina				
		1	2	3	4	5
	osobija koje prelazi u privatni sektor					
	Spajanje osoba s alternativnim mogućnostima					
	Obavljanje usmjerenih programa obuke i preobuke					
14	Praceñja napretka radnih paketa					
	Definiranje formata izvještavanja s Upravom					
	Mjesečno izvještavanje o napretku					
	Komponenta racionalizacije i operativne učinkovitosti					
15	Uvođenje procedura poslovnog planiranja i proračuna					
	Uvesti proces poslovnog planiranja (2 godine)					
	Uvesti proces proračuna (2 godine)					
	Uvođenje pogonskog računovodstva (2 godine)					
16	Poboljšati učinkovitost šumskih (šumarija) procesa					
	Uvesti standardne operativne procedure za šumske procese (1 godina)					
	Praceñje i poboljšanje procesa (3 godine)					
17	Smanjenje šumskih (šumarija) direktnih troškova					
	Smanjiti neučinkovito vrijeme (2 godine)					
	Uvesti pilot shemu plaćanja po učinku (1 godina)					
	Uvesti pilot shemu <i>autonome radne grupe</i> (1 godina)					
	Pilot shema transfera šumske mehanizacije pod kontrolu šumskih radnika (1 godina)					
	Uvesti nove sheme za šumske radnike u cijelom trg. društvu (3 godina)					
	Smanjiti cijene usluga privatnika (1 godina)					
18	Poboljšanje učinkovitosti nešumskih procesa i smanjenje direktnih troškova					
	Detaljna poslovna revizija (6 mjeseci)					
	Poslovno planiranje (4 godine)					
	Racionalizacija (4 godine)					
19	Poboljšanje učinkovitosti upravljačke podrške					
	Primjena privremenih sustava za standardne operativne procedure (18					

Broj	Opis	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
	mjeseci)					
	Primjena standardnih operativnih procedura (2 godine)					
	Osigurati pridržavanje standardnih operativnih procedura (3 godine)					
	Uspostaviti postupke uspoređivanja za opće troškove (3 godine)					
20	Obaviti transfer viška tehničkog/administrativnog osoblja u privatni sektor					
	Provedba sheme dobrovoljnih umirovljenja					
	Detaljni vremenski raspored transfera osoblja (3 godine)					
	Faza 1 transfera					
	Faza 2 transfera					
	Faza 3 transfera					
21	Privatizacija					
	Pilot pokus privatizacije (6 mjeseci)					
	Postavljanje kriterija za privatizaciju (6 mjeseci)					
	Privatizacija (3 godine)					
	Komponenta tržišnog fokusiranja					
22	Uvođenje sustava slobodne tržišne prodaje					
	Ukidanje kontrole cijena Ministarstva gospodarstva (6 mjeseci)					
	Primjena uvjeta plaćanja prodajnih ugovora (6 mjeseci)					
	Proširiti upotrebu sustava javnih nadmetanja (3 godine)					
	Razviti transparentni indeks cijena za rezervirane cijene (1 godina)					
23	Razviti i jačati funkciju marketinga drva					
	Razviti tržišnu bazu podataka lokalnih i regionalnih prodaja (2 godine)					
	Istražiti nova tržišta za ogjeverno i celuložno drvo (2 godine)					
	Razviti marketinške postupke za prodaju drva sa slabom potražnjom (2 godine)					
24	Pomoci razvoju prerađivačkog sektora					
	Razviti kvotu opcija za "najbolje" pilane (1 godina)					

