

Pregled dobre prakse u šumarskom poduzetništvu

Mario Šporčić, Matija Bakarić, Ivo Crnić, Matija Landekić

Nacrtak – Abstract

U radu se daje pregled dobrih rješenja i postupaka u šumarskom poduzetništvu. Pregled je sastavljen na osnovi dostupnih literaturnih izvora i glavnim dijelom predstavlja prikaz dokumenta organizacijâ FAO i UNECE pod naslovom *Guide to good practice in contract labour in forestry* (Vodič za dobru praksu u šumarskom poduzetništvu). U uvodnom se dijelu rada, uz neka opća obilježja ugovornoga izvođenja radova u šumarstvu, opisuju svi mogući dionici šumarskoga poduzetništva, njihove uloge, zadaci i odnosi. Nadalje se, unutar smjernica dobre prakse, obrađuju različiti aspekti i dimenzije šumarskoga poduzetništva s fokusom na ljudske resurse i radne uvjete. Zasebni se dijelovi odnose na pitanja ekonomske održivosti, konkurencije, suradnje i organizacije poduzetnika, zatim sigurnosti i zdravlja, radnoga vremena, korištenih tehnologija i dr. Svako je od obrađenih pitanja predstavljeno kratkim obrazloženjem, a zatim su izloženi glavni principi, ciljevi i moguće posljedice dobre prakse u tom području. Svako se pitanje također ilustrira odabranim primjerom iz europskoga i sovjetskoga šumarstva. Sastavljeni pregled kroz primjerene načine ponašanja i postupanja u šumarskom poduzetništvu svojevrsan je vodič ili model koji pruža smjernice i pomoć u uspostavi dobre poduzetničke prakse. Kao takav može biti koristan u šumarskoj praksi za poboljšanje u različitim aspektima poslovanja poduzetnika, odnosno za cjelokupno unapređenje šumarskoga poduzetništva i gospodarenja šumama općenito.

Ključne riječi: šumarstvo, ugovorni rad u šumarstvu, šumarsko poduzetništvo, dobra praksa

1. Uvod – Introduction

Važnost i značenje šumarskoga poduzetništva danas je u stalnom porastu, osobito u zemljama s visokom dinamikom tranzicije u šumarskom sektoru. S razvojem šumarskih tehnologija krajem 20. stoljeća i strukturnim promjenama u sektoru (prijelaz na tržišnu ekonomiju, restitucija prava vlasništva itd.) značajno se smanjio broj zaposlenika i radnih sredstava u mnogim šumarskim upravama i poduzećima kojima je povjerenje gospodarenje državnim šumama. Ovo razdoblje karakterizira i razvoj novih poslovnih segmenata, kao što je pojava privatnih poduzetnika u izvođenju šumskih radova (Vondra i dr. 1997, Martinić 1998, Grosse 2000, Poschen 2000, Jaakola 2002, Šporčić 2005, Šalka i dr. 2006, Šporčić i dr. 2009). U međuvremenu su šumarski poduzetnici postali važna poveznica između šumovlasnika i posjednika i drvne industrije te nezamjenjiv dio u

pridobivanju drva i u drugim šumskim radovima (Drolet i Lebel 2010, Häggström i dr. 2013, Šporčić i dr. 2017).

Iako su mnoge početne teškoće prevladane, suvremeno poduzetništvo u šumarstvu i dalje obilježavaju brojni izazovi i problemi. Oni potječu iz samih poduzetničkih tvrtki i njihovih značajki, ali i njihova okruženja – uključenih dionika (poduzetnika, podizvoditelja, šumskih radnika, šumoposjednika, nadležnih državnih tijela, strukovnih udruga, utjecajnih skupina i dr.), zatim zakonodavnoga okvira u kojem djeluju, sustava i mjera izobrazbe te stručnoga osposobljavanja, djelotvornosti inspekcije rada, uvođenja i primjene novih tehnologija, kompetitivnosti, suradnje i organizacije na tržištu, državnih instrumenata u poticanju poduzetništva i sl.

Poduzetnici u šumarstvu danas trebaju predstavljati ekonomski i socijalno održive poslove. Oni

moraju biti u stanju ispuniti standarde izvedbe i kvalitete kakve zahtijevaju ne samo njihovi korisnici – šumoposjednici i drvna industrija, nego društvo u cjelini, uzimajući u obzir pritom sva državna i međunarodna socijalna i radnička prava. Takva bi poduzeća trebala biti u mogućnosti ponuditi i dalje razvijati prilike za održivo zapošljavanje ljudi iz ruralnih područja i na ruralnim područjima. Zapošljavanje u tim situacijama treba osigurati adekvatan prihod i socijalno prihvatljive uvjete za zaposlene radnike i za samozaposlene poduzetnike. Poduzetničke tvrtke također moraju razviti strategije i sustave koji će osigurati zdravlje i sigurnost njihovih zaposlenika, ali i jamčiti kvalitetu njihovih usluga i izvedenih radova. Te su strategije i postupci potrebni da bi osigurali sposobnost opstanka i razvoja svojih poslova unatoč brojnim poteškoćama i povećanoj konkurenciji na domaćem ili međunarodnom tržištu. Na takav način šumarski poduzetnici značajno pridonose održavanju i unapređenju socijalnih, ekonomskih i ekoloških struktura u ruralnim područjima.

S obzirom na značenje koje šumarski poduzetnici imaju te ulogu koju trebaju ispuniti u hrvatskom šumarstvu, u ovom se radu daje pregled dobrih rješenja i postupaka u šumarskom poduzetništvu. Pregled je sastavljen na osnovi obrade i analize dostupnih dokumenata i glavnim je dijelom prikaz dokumenta FAO i UNECE, organizacijâ Ujedinjenih naroda, iz 2011. godine pod naslovom *Guide to good practice in contract labour in forestry* (FAO 2011). U pregledu se prikazuju smjernice i primjeri dobre prakse iz različitih područja šumarskoga poduzetništva. U tom se smislu sastavljeni pregled može shvatiti kao svojevrsan vodič ili model dobre prakse u šumarskom poduzetništvu.

2. Problematika i ciljevi istraživanja *Research scope and objectives*

Poduzetništvo je u šumarstvu danas uobičajen model obavljanja šumskih radova širom svijeta. Angažiranje uslužnih izvoditelja šumskih radova i prijelaz na ugovorni rad donosi mnoge prednosti. To najčešće znači veću fleksibilnost i bolji financijski rezultat, a moguće je i kvalitetnije obavljanje radova zbog specijalizacije izvoditelja.

Usprkos nastojanjima da se u okviru privatnoga poduzetništva u šumarstvu osiguraju uvjeti za stručno, kvalitetno, sigurno i ekonomski uspješno obavljanje šumskih radova, očekivani se rezultati najčešće teško ostvaruju. Nedostatak investicija u opremu i osposobljavanje, upitna stručna razina izvođenja radova, niska razina sigurnosti zbog ne-

posjedovanja potrebnih vještina i znanja, upitna djelotvornost zaštite zdravlja radnika, nedjelotvorna inspekcija rada, nejasno određene zakonske obveze šumarskih poduzetnika i dr. slabe su strane ugovornoga rada u šumarstvu. Istodobno su šumarski poduzetnici pri ispunjavanju postavljenih zadaća suočeni s ovim problemima:

- očekuje se da budu produktivni, dobro opremljeni i ekološki osviješteni unatoč neloyalnoj konkurenciji, radu na crno i čestim dampinškim¹ cijenama
- moraju biti tehnički vješti i posjedovati poslovna znanja, iako sustavi uvježbavanja i izobrazbe nisu prilagođeni njihovim potrebama
- trebali bi pružati atraktivna, stabilna radna mjesta, iako količina posla fluktuirala, a ugovori su kratkoročni
- uzevši u obzir ekonomsku ovisnost o šumarskim upravama, odnosno poduzećima koja dodjeljuju posao, nejasno je trebaju li sebe smatrati poslodavcima ili posloprimcima.

U posljednjih 20–30 godina zabilježeni su mnogi pokušaji senzibilizacije i podizanja razine razumijevanja za situaciju šumarskih poduzetnika (Mäkinen 1997, Niskanen i dr. 2007, St-Jean i Lebel 2014, Crnić 2017). Na osnovi takvih skorašnjih nastojanja i iskustava nastala je ideja da se sastavi priručnik sa smjernicama za dobru praksu u šumarskom poduzetništvu koji bi obuhvaćao širok raspon raznovrsnih dobrih, uspješnih primjera iz poslovanja šumarskih poduzetnika. Takav priručnik, u obliku modela ili vodiča koji bi trebalo slijediti u ugovornom izvođenju šumskih radova, donio je 2011. godine stručni tim pod mandatom FAO/ECE/ILO Mreže stručnjaka za provedbu održivoga gospodarenja šumama (FAO 2011).

S obzirom na veliko značenje koje šumarski poduzetnici imaju u hrvatskom šumarstvu, smatralo se korisnim poduzetnicima te domaćoj znanstvenoj i stručnoj javnosti prikazati dio Priručnika koji su objavili FAO i UNECE i tako pridonijeti podlogama za unapređenje izvođenja šumskih radova i poboljšanje poslovanja šumarskih poduzetnika. Glavne su zadaće pri tome:

- obraditi glavne principe, ciljeve i posljedice dobre prakse u različitim aspektima šumarskoga poduzetništva
- prikazati smjernice i primjere dobre prakse u šumarskom poduzetništvu.

¹ Pridjev prema engl. *dumping* – prodaja robe i usluga na (inozemnom) tržištu po neobjektivno niskim cijenama (radi konkurencije i osvajanja tržišta).

Cilj je rada, na osnovi Priručnika FAO/UNECE, upozoriti na prilike za unapređenje poduzetništva u šumarstvu Republike Hrvatske. Prikazanim smjernicama i primjerima koji su oblikovani u svojevrsnom vodiču za dobru praksu, stvorit će se osnova za poboljšanje u različitim aspektima poslovanja šumarskih poduzetnika, odnosno cjelokupno unapređenje šumarskoga poduzetništva i gospodarenja šumama općenito.

2.1 Model dobre prakse u šumarskom poduzetništvu – *Good practice model in forestry entrepreneurship*

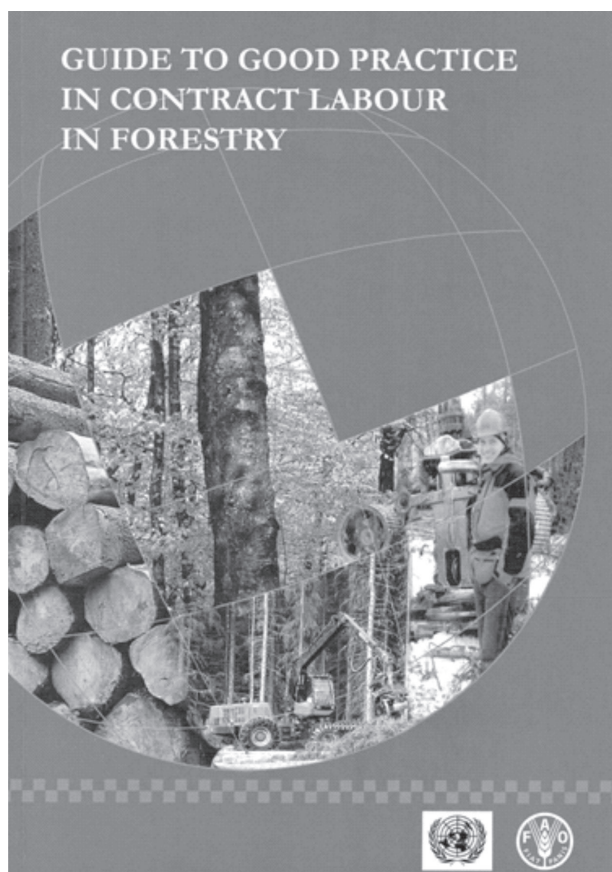
Rad se bavi pregledom, tj. modelom dobre prakse u šumarskom poduzetništvu, te primjerima i smjernicama dobre prakse upućuje na mogućnosti njegova unapređenja. Smjernice i primjeri dobre prakse izrađeni su na temelju Priručnika za dobru praksu u ugovornom radu u šumarstvu (*Guide to good practice in contract labour in forestry*, FAO 2011) koji su 2011. godine zajednički donijeli FAO Europska komisija za šumarstvo i UNECE Odbor za drvo² (FAO European Forestry Commission and UNECE Timber Committee). Priručnik je nastao kao rezultat rada stručnoga tima pod mandatom FAO/ECE/ILO Mreže stručnjaka za provedbu održivoga gospodarenja šumama (FAO/ECE/ILO Network of Experts for the implementation of sustainable forest management). Stručni tim za izradu Priručnika obuhvatio je raznovrsne stručnjake, uključivši predstavnike šumarskih poduzetnika, šumskih radnika, znanstvenih institucija i državnih tijela, a sve uz potporu FAO stručnjaka iz područja šumarstva.

Obrađeni je Priručnik svojevrsna kompilacija primjernih načina ponašanja i postupanja, odnosno poslovanja u ugovornom izvođenju šumskih radova. U tom je smislu on praktičan vodič ili model koji pruža smjernice, pomoć i savjete u razvoju prihvatljivih i socijalno odgovarajućih radnih uvjeta, zdrave konkurencije i ekonomski održivih poslova u šumarskom poduzetništvu. Kao takav može biti koristan u šumarskoj praksi, jednako za šumarske poduzetnike kao i za šumoposjednike, drvoprerađivače, predstavnike radničkih udruženja ili donositelje političkih odluka.

Primjeri poslovanja i organizacije šumarskih poduzetnika uglavnom su temeljeni na iskustvima iz poduzetništva u europskom i sjevernoameričkom šumarstvu. Ipak, vodič se drži dovoljno generičkim da može biti koristan za uspostavljanje dobre

poduzetničke prakse u šumarstvu bilo koje zemlje. Naime, iako je situacija među pojedinim zemljama različita, kada je u pitanju *outsourcing*³ šumarskih radova, postoji siguran trend koji pokazuje da će udio i značenje šumarskih poduzetnika u gospodarenju šumama i dalje rasti.

Sam model dobre prakse, kao i ovaj rad, strukturiran je u nekoliko segmenata. Nakon uvodnoga dijela posebno se opisuju svi mogući dionici šumarskoga poduzetništva te njihove uloge, zadaci i odnosi. U idućem se poglavlju, unutar smjernica dobre prakse, obrađuju različiti aspekti i dimenzije šumarskoga poduzetništva s naglaskom na ljudske resurse i radne uvjete. Zasebni se dijelovi odnose na pitanja ekonomske održivosti, konkurencije, suradnje i organizacije poduzetnika, zatim sigurnosti i zdravlja, radnoga vremena, primijenjenih tehnologija i dr. Svako je od obrađenih pitanja prvo predstavljeno kratkim obrazloženjem, a zatim su izloženi glavni



Slika 1. Priručnik za dobru praksu u ugovornom radu u šumarstvu (FAO 2011)

Fig. 1 *Guide to good practice in contract labour in forestry* (FAO 2011)

² FAO – Food and Agriculture Organization of United Nations; UNECE – United Nations Economic Commission for Europe.

³ *Outsourcing* (engl.) – izdavanje i ustupanje radova vanjskim poduzećima te prijelaz s vlastite, izravno zaposlene radne snage na ugovorne izvođače

principi, ciljevi i moguće posljedice dobre prakse u tom području. Svako se pitanje također ilustrira s odabranim primjerom dobrog poslovnoga ponašanja, odnosno postupanja iz europskoga i svjetskoga šumarstva.

Model ili vodič dobre prakse ilustrira način na koji se dobra praksa može implementirati u šumarskom poduzetništvu, obuhvaća različite aspekte šumarskoga poduzetništva i sadrži primjere više alata, instrumenata i strategija korisnih za unapređenje šumarskoga poduzetništva. Osobito vrijednim dijelom smatraju se primjeri dobre prakse jer predstavljaju stvarne slučajeve koji mogu poslužiti kao model tvrtkama koje žele unaprijediti svoje poslovanje.

3. Dionici poduzetništva u šumarstvu *Actors in forestry entrepreneurship*

Svi sudionici u lancu pridobivanja drva – bilo šumarski poduzetnici, bilo njihovi klijenti – šumovlasnici ili drvna industrija, javna nadzorna tijela, utjecajne skupine ili organizacije, zajedno s onima koji osiguravaju usluge potpore i pomoći – ne mogu se tretirati pojedinačno i neovisno, već kao cjelina. Postupci svih dionika moraju biti koordinirani da bi se povećale koristi za sve u lancu pridobivanja drva. Kao glavni dionici ugovornoga izvođenja šumskih radova pritom se javljaju:

Šumarski poduzetnici – ciljna skupina

Šumarski poduzetnici uključuju tri glavne skupine dionika: izvoditelje radova (poduzetnike), njihove zaposlenike i podizvoditelje radova (samoza-poslene pojedince koji rade za glavnoga izvoditelja). Formalni zahtjevi koje poduzetnici moraju ispunjavati uglavnom su propisani državnim zakonima i međunarodnim konvencijama. Dakle, prvi zahtjev zajednički svim šumarskim poduzetnicima jest da moraju ispunjavati važeću zakonsku regulativu. Osim toga često postoji niz dodatnih kriterija – status formalno priznate poslovne organizacije, kvalificirano poslovno upravljanje, sigurnost i zaštita zdravlja radnika, odgovarajuća oprema, adekvatni prihodi i dr. Također, zbog brzoga rasta uslužnoga sektora u šumarstvu poduzetnici se često natječu u nejednakim uvjetima, što može imati brojne uzroke, od različitih poreznih opterećenja do izrazitih razlika u kvalifikacijama i tehničkim standardima na području pojedinih država ili regija.

Zaposlenici i radnički sindikati

Za uspješan posao poduzetnici trebaju kvalificirane i motivirane radnike. Pritom oni moraju poštovati prava radnika, a zaposlenici moraju ispunjavati

svoje obveze prema poduzeću. U slučaju tradicionalnoga šumarstva, gdje su radnike zapošljavali šumovlasnici, socijalni je dijalog u mnogim zemljama doveo do prihvatljivih i vrlo dobrih radnih uvjeta, plaća i socijalne sigurnosti. Takav je odnos, zasnovan na snažnim poslodavcima s jedne strane i ovisnim zaposlenicima organiziranim u radničke sindikate s druge strane, danas izgubio na značenju jer se izravno zaposlena radna snaga sve više zamjenjuje šumarskim poduzetnicima koje angažira šumovlasnik ili drvna industrija. Zaposleni radnici u tome najčešće ne koriste pravo na organiziranje sindikata koji bi zastupali njihove interese i pridonijeli osiguravanju pristojnih poslova, adekvatnih plaća i atraktivnosti profesije.

Podizvoditelji radova

Uzimanje podizvoditelja načelno nije problem u slučaju malih poduzetnika okupljenih oko nekoga većega projekta ili kada poduzetnik povremeno angažira partnere za dio ugovorenoga posla. Ipak, taj je oblik suradnje problematičan ako ne uključuje dva jednaka partnera, npr. kada je malo, slabije poduzeće prisiljeno obavljati sav posao i snositi sav rizik preuzetoga posla umjesto glavnoga izvoditelja. Uspostavljanje takvih odnosa suprotno je dobroj poduzetničkoj praksi i jedan je od ciljeva razvoja šumarskoga poduzetništva smanjiti udio podizvođenja radova.

Klijenti šumarskih poduzetnika – šumovlasnici/šumoposjednici i drvna industrija

Klijenti šumarskih poduzetnika uglavnom su šumovlasnici i šumoposjednici i drvna industrija, a za obje skupine vrijede jednaki kriteriji. Poduzetnici u prvom redu očekuju poštene ugovorne uvjete koji im jamče opstanak, npr. ugovaranje poslova »u paketu« umjesto kratkotrajnih aranžmana. Stoga se naručitelje radova poziva na njegovanje dugoročnih poslovnih odnosa s poduzetnicima pri čemu se ističu obostrane koristi takve suradnje i pouzdanosti. U tom je odnosu potrebna jasna raspodjela odgovornosti, kompetencija i obveza, a osim poslovnim ugovorima zdravu praksu i postizanje socijalnih i kvalitativnih standarda potrebno je regulirati dodatnim mjerama kao što su sustavi upravljanja kvalitetom ili sektorski sporazumi o priznavanju poduzetnika.

Državna tijela/inspekcija rada

Glavna je dužnost nadležnih državnih tijela osigurati sukladnost sa zakonskim i drugim odredbama o radu, ali ne samo kontrolom i sankcijama već i prevencijom te proaktivnim djelovanjem (informiranje i podučavanje). Inspekcija rada mora pokazati

da je sigurnost pri radu ključni radni uvjet. Također nadzornim tijelima treba pružiti informacije o poštivanju zakona i propisa te o njihovu kršenju. Istodobno je inspekcija rada prilika za savjetovanje poduzetnika o načinu kako da ispune zakonske obveze vezano uz radne uvjete, radne odnose, sigurnost pri radu, zdravstvenu zaštitu i dr. U pravnim su okvirima uloga i zadaci inspekcije jasni, ali je praktična primjena ponekad problematična. Naime, inspekcija rada često nema dovoljno instrumenata, sredstava, resursa, a ponekad ni adekvatnih stručnih znanja s obzirom na specifičnosti radnih uvjeta u šumarstvu.

Certifikacija i revizori

Certifikacija i njezin utjecaj mogu se promatrati kao dodatni instrument inspekcije rada. Šumarska certifikacija značajno poboljšava učinkovitost propisa o socijalnoj sigurnosti i zaštiti na radu te nadopunjuje nadzor i sankcioniranje. Certifikacijom zakonski propisi i međunarodni socijalni standardi postaju dio poslovne obveze, što povećava vjerojatnost njihove primjene. Certifikacija također zahtijeva da šumoposjednici transparentno opišu i dokumentiraju svoje poslovne procese. Time se opet potiče uvođenje sustava upravljanja kvalitetom i profesionalnom sigurnošću.

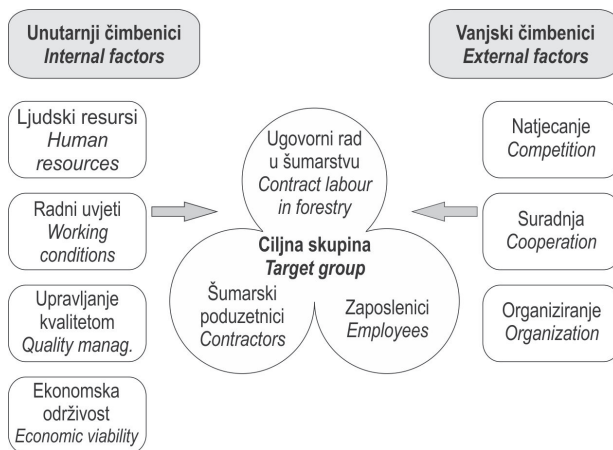
Utjecajna tijela i skupine

Moguće je govoriti o trima utjecajnim tijelima i skupinama. To su: državne normacijske organizacije, nevladine udruge i osiguravajuće kuće. Nacionalne norme i institucije koje ih donose imaju sve veću važnost zbog proširenja aktivnosti (i sukoba) certifikacijskih tijela, kakva su npr. FSC i PEFC, te potrebe za neovisnim normama bez nametanja širokih međunarodnih normi. Različite nevladine udruge (WWF, Greenpeace i dr.) svojim aktivnostima i utjecajem na javnost također imaju važnu ulogu u postavljanju normi za održivo gospodarenje šumama. Osiguravajućim je kućama glavni zadatak zaštititi poslodavce i radnike od ekonomskih posljedica nesreća ili profesionalnih bolesti plaćanjem troškova liječenja, rehabilitacije ili mirovine, ali mogu imati i aktivnu ulogu u unapređenju radnih uvjeta i uvođenju sustava upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu.

Potporne organizacije i instrumenti pomoći

Među organizacije koje pružaju pomoć i potporu u šumarskom poduzetništvu mogu se ubrojiti Međunarodna organizacija za normiranje (ISO), organizacije koje pružaju usluge osposobljavanja i treninga šumarskih poduzetnika i radnika te različite asocija-

cije šumarskih poduzetnika koje zastupaju njihove interese. Značajni su također i razni dokumenti ili upute, poput spomenutoga Priručnika FAO/UNECE ili Kodeksa za radove pridobivanja drva FAO (Dykstra i Heinrich 1996), koji su važna pomoć poduzetnicima u vođenju posla.



Slika 2. Shematski prikaz strukture smjernica za dobru praksu u šumarskom poduzetništvu (FAO 2011)

Fig. 2 Scheme of the structure of guidelines for best practice (FAO 2011)

4. Smjernice za dobru praksu u šumarskom poduzetništvu – Guidelines for good practice in forestry entrepreneurship

Smjernice za dobru praksu obuhvaćaju više elemenata u ovim glavnim područjima (slika 2):

4.1 Ljudski resursi – Human resources

Područje ljudskih resursa obuhvaća više vrlo značajnih segmenata. U nastavku se donose njihova obrazloženja i nekoliko primjera dobre prakse.

4.1.1 Upravljačke vještine – Management skills

Upravljačke su vještine sva znanja i kompetencije koje osobi omogućuju da vodi posao. Uključuju financijske, marketinške, tehničke, operativne i rukovodeće sposobnosti. Šumarski su poduzetnici danas dokazali da mogu odgovoriti tehničkim i okolišnim zahtjevima šumskoga rada. Većina ih ima više ili manje profesionalnoga iskustva i tehnički su vješti, no nedostaju im znanja i kompetencije u marketingu i odnosu s kupcima, kalkulacijama investicija i troškova, izradi ponuda, računovodstvu i fiskalnom

zakonodavstvu, organizaciji rada i upravljanju osobljem, zahtjevima certifikacije šuma i sl. U stjecanju tih vještina susreću se s više zapreka: nedostatak tečajeva, kulturne barijere, udaljenost obrazovnih institucija, očekivani troškovi, gubitak proizvodnoga radnoga vremena, prihoda i sl.

Glavni principi i ciljevi

Za ekonomsku i socijalnu održivost šumarskih poduzetnika potrebno je da imaju kvalificirano poslovno upravljanje. Nameće im se sve više upravljačkih obveza, a tražene vještine nisu u vezi s njihovom tehničkom osposobljenosti, već se kreću od kalkulacija troškova, priprema ponuda, vođenja računovodstva, organizacije ureda i posla, odnosa sa zaposlenicima i sl. Na primjer, znanje o tome kako dokumentirati poslovne procese postaje od ključne važnosti u ispunjavanju formalnih uvjeta za certifikacijske procese i sustave upravljanja kvalitetom. Upravljačke vještine ne uključuju samo sposobnost donošenja operativnih odluka nego i vođenja posla na poduzetnički način. Da bi to postigli, poduzetnici moraju posjedovati marketinške i računovodstvene vještine te određeno znanje o investicijskom planiranju, kalkulaciji tendera i dr.

Dobra praksa i moguće posljedice nedostatka upravljačkih vještina

Većina je navedenih upravljačkih vještina predmet bavljenja raznih šumarsko-poduzetničkih udruženja. Brojna udruženja šumarskih poduzetnika često nude pomoć ili profesionalnu uslugu svojim članovima, kao što su savjeti pri kupnji strojeva, drugim investicijama i sl. U mnogim situacijama problem je poduzetnika u tome što se oni drže stručnjacima u tehničkom izvođenju šumskoga rada, ali se ne smatraju poduzetnicima u smislu operativnih menadžera. Nedostatak potrebnih vještina u tom području može imati ozbiljne posljedice na konkurentnost poduzetničkih tvrtki zbog loših kalkulacija strojnoga rada, nerealnih ponuda ili neadekvatnih reakcija na tržištu proizvoda i usluga.

Primjer dobre prakse 1

Upute i osposobljavanje za kalkulacije troškova

U Finskoj je udruženje poduzetnika razvilo pisani vodič i dva različita softverska paketa za računanje troškova koji su posebno dizajnirani za šumarske poduzetnike. Jedan je za početnike – vrlo jednostavan za uporabu, ali i ograničen u značajkama. Drugi je složena verzija – pomaže izvođačima pri obradi većih ugovora, izradi kalkulacija i procjeni profitabilnosti operacija. Danas je također dostupan i dodatni softver za praćenje i analizu proizvodnje, utemeljen na proizvodnim podacima s računala harvestera i forvardera.

Početkom 2000-ih trening centar Pieksamaki u Finskoj je zajedno s udruženjem poduzetnika pokrenuo niz tečajeva za poduzetnike u svim područjima vođenja posla. Sadržaj je cijeloga tečaja uključivao:

- kalkulacije troškova
- znanje o bilanci
- pregovaračke vještine
- sadržaj ugovora
- zakonodavstvo u šumarskom poduzetništvu
- kolektivne ugovore
- upravljanje ljudskim resursima
- upravljanje osobljem

Izvor: <http://www.koneyrittajat.fi>

4.1.2 Razvoj osoblja – Staff development

Razvoj osoblja obuhvaća sustavno unapređenje stručnih kompetencija osoba koje rade u poduzeću i za poduzeće. To uključuje i razvoj ključnih kvalifikacija kakve su tehničke, metodičke i socijalne sposobnosti. Obuhvaća pojedince i radne skupine, timove i suradnju. Kvalificirano i specijalizirano osoblje ostvaruje veću sigurnost zaposlenja, osobito kada je samo poduzeće investiralo u njihovo osposobljavanje. U slučaju šumarskih poduzetnika nedostatak dugoročne perspektive obično rezultira kratkoročnim zapošljavanjem radnika samo kada to zahtijeva obujam sklopljenih poslova. Jedan od budućih zadataka upravo je izbjegavanje takvih situacija većom profesionalizacijom sektora.

Glavni principi i ciljevi

Kvalificiranost je obostrano korisna, i za poslodavce i za zaposlenike. Radnici podižu svoju mogućnost zapošljavanja, a poslodavci profitiraju od povećane proizvodnosti i kompleksnoga stručnoga znanja. Nužnost zapošljavanja kvalificiranih radnika definirana je uostalom već i formalnim zahtjevima sigurnosti pri šumskom radu. Svaki zaposlenik treba biti osposobljen za dodijeljene zadatke, a za poslove za koje nema iskustvo, treba biti opsežno osposobljen i uvježban prije početka rada. Vještine radnika stalnom izobrazbom treba neprekidno unapređivati da bi odgovarale posljednjim dostignućima u izvođenju šumskih radova.

Dobra praksa i moguće posljedice

Osim visokokvalificiranih poduzetnika s najmodernijom tehnologijom te specijaliziranim i vještim radnicima, česte su i poduzetničke tvrtke koje nemaju formalne kvalifikacije i dijelom šumske radove obavljaju s neosposobljenim radnicima. Također treba naglasiti i izrazitu fluktuaciju radnika zbog nesigurnoga zaposlenja i niskih primanja. Dobru praksu šumarske i drvne industrije u tome čini poticanje razvoja specijalizirane i vješte radne snaga, uz smanjenje sigurnosnih i zdravstvenih rizika te zlouporaba zbog loše plaćenih i nekvalificiranih radnika. Pritom je potrebno razlikovati dvije glavne vrste kvalifikacija: osnovna izobrazba u kojoj se stječu temeljna znanja i vještine u šumskom radu i

dodatno stručno osposobljavanje, npr. specijalizacija rukovatelja strojevima. Osnovne se kvalifikacije u Europi dobivaju na razne načine od kratkih tečajeva pa do formalne strukovne izobrazbe, a certifikati o završenom osposobljavanju daju dokaz o vještim i osposobljenim radnicima.

Primjer dobre prakse 2

Osposobljavanje šumarskih radnika u Velikoj Britaniji

Vijeće za sigurnost i osposobljavanje u šumarstvu i arborikulturi Velike Britanije (FASTCo):

Zahtjev za kvalifikacijom šumarske radne snage dobio je svoj izraz u direktivi nacionalnoga tijela za profesionalnu sigurnost. Ta direktiva navodi da osobe:

- koje su tek počele raditi u šumarstvu, ili
- koje nisu prošle primjereno osposobljavanje za rad motornom pilom, ili
- nemaju dovoljno iskustvo u radu motornom pilom.

Moraju biti adekvatno osposobljene i steći certifikat o sposobnosti. Nakon završetka takva osposobljavanja te bi osobe trebale moći obavljati svoj posao sigurno i biti svjesne svojih granica.

Državna šumarska uprava, šumarsko poduzeće, sada posljedično zahtijeva da ne samo zaposlenici državne šumarske uprave nego i poduzetnici budu podvrgnuti tomu propisu.

Da bi se ispunili ti zahtjevi, osnovano je FASTCo, vijeće koje se sastoji od predstavnika radnika, poslodavaca, šumovlasnika, šumarskih poduzetnika, trgovačkih udruga, šumarske struke, učitelja, trenera te vladinih predstavnika. FASTCo je:

- razvio tečajeve i ispitne kriterije za certifikaciju sposobnosti za gotovo sve vrste šumskih radova
- prepoznat od britanske vlade kao organizacija odgovorna za kvalifikaciju radnika u šumarstvu i arborikulturi
- proveo svoje ciljeve u bliskoj suradnji s Nacionalnom udrugom šumarskih poduzetnika Velike Britanije (FCA).

(FASTCo je kao organizacija danas raspuštena, a njezinu ulogu u šumarskoj industriji preuzela je LANTRA.)

Izvor: E. B. Ramsey, M. A. E. Greene, 1996: The use of contractors to introduce and enforce certificates of competence for chain saw operators – The GB experience.

4.1.3 Socijalni dijalog – *Social dialogue*

Radni su uvjeti uglavnom rezultat odnosa između šumarskoga poduzetnika i njegovih zaposlenika ili podizvoditelja. Socijalni je dijalog u mnogim zemljama doveo do prihvatljivih ili čak dobrih radnih uvjeta i relativno sigurnih radnih mjesta. Međutim, taj tradicionalni dijalog između jakih poslodavaca i izravno zaposlenih radnika organiziranih u sindikate u velikoj je mjeri zamijenjen samozaposlenim poduzetnicima koje angažira šumoposjednik ili drvna industrija od ugovora do ugovora. U takvu odnosu udruženja šumarskih poduzetnika imaju važnu ulogu kao socijalni partneri kada se uključuju u pregovore o radnim uvjetima i cijenama poduzetničkih radova.

Glavni principi i ciljevi

Zaposleni radnici imaju se pravo organizirati u namjeri iskazivanja svojih interesa prema poslodav-

cima i sloboda je povezivanja jedno od temeljnih prava zaposlenika. U pretežito malim poduzetničkim tvrtkama zaposlenici ne koriste to pravo iz raznih razloga. Radnički sindikati tek trebaju okupiti članstvo i njihovo formiranje u socijalno relevantnu interesnu skupinu od opće je važnosti za šumarska pitanja. Organiziranje i poslodavaca i radnika u različite asocijacije, ili sindikate, treba se smatrati učinkovitim načinom koji osigurava zastupanje interesa objiju strana. Takav socijalni dijalog uz kolektivno pregovaranje o plaćama treba uključiti i obostrane inicijative za razvoj pristojnih radnih uvjeta i standarda.

Dobra praksa i moguće posljedice

Povremeno i kratkoročno angažiranje, tj. obujam ugovorenih poslova koji ne omogućuje dugoročnu perspektivu i planiranje, čini šumarske poduzetnike i njihove radnike vrlo ranjivom radnom snagom. Nedostatak ili tek ograničena skrb čini radnike podložnima iskorištavanju – niske plaće, nedovoljna socijalna zaštita, niski sigurnosni standardi, sezonsko zapošljavanje, loša izobrazba i dr. Te i slične probleme *outsourcinga* ne može riješiti samo slobodno tržište, ali ni sami poduzetnici. Za to je potreban zajednički napor šumarske i drvne industrije kao cjeline u suradnji i partnerstvu sa šumarskim poduzetnicima. Kolektivni su pregovori pritom instrument tradicionalnoga socijalnoga dijaloga. U nekim zemljama postignuti kolektivni ugovori pokazuju da i u vrlo heterogenom i fragmentiranom sektoru oni mogu biti sredstvo za osiguranje i kontrolu prihvatljivih radnih uvjeta.

Primjer dobre prakse 3

Savezni tarifni sporazum za zaposlenike članica udruženja njemačkih poduzetnika u šumarstvu

U 1998. godini sklopljen je okvirni tarifni sporazum između savezne radne skupine šumarskih poduzetnika i industrijskoga sindikata gradnje – poljoprivrede – okoliša. Sve do danas taj je sporazum na snazi u četirima njemačkim savezima država. Sporazum uređuje radne uvjete zaposlenika i sadrži detaljne informacije o:

- radnim satima: radni je tjedan fiksiran na 39 sati i ne smije prelaziti 45 sati
- vrsti plaća: isplaćuju se vremenske nadnice
- dodatnoj naknadi: dodatne se isplate rade za specifično definirane zadatke kao i dodatni rad (prekovremeno, rad vikendima)
- prevenciji nesreća: zaposlenici moraju poštovati postojeće zakone
- alatima: alate u osnovi osigurava poslodavac
- sekundarnim aktivnostima: ne smiju utjecati na izvedbu ni poticati natjecanje s poslodavcem
- godišnjem odmoru: duljina je plaćenoga odmora dogovorena ovisno prema poslu, najčešće 24 dana u godini
- nastavak isplate plaća: nastavlja se u slučaju smrti, bolesti (6 tjedana), obiteljskih događaja, gubitka radnoga vremena zbog nepovoljnih vremenskih prilika.

Sredinom 2001. godine Udruženje poduzetnika (DFUV), kao nastavak postojećega okvirnoga sporazuma, zaključilo je obvezujući savezni tarifni ugovor valjan za osam njemačkih saveznih država.

Izvor: German forestry contractors association (Deutscher Forstunternehmer Verbandt), DFUV, Njemačka udruga izvođača šumskih radova.

4.2 Radni uvjeti – *Working conditions*

Osnovni uvjet za održivi razvoj šumarskih poduzetnika jesu uvjeti pod kojima ljudi rade. Radni su uvjeti većinom rezultat odnosa između šumarskih poduzetnika i njihovih klijenata, njihovih zaposlenika ili njihovih podizvoditelja. Dobri radni i životni uvjeti nisu pritom samo rezultat zahtjeva za socijalno prihvatljivim i humanim uvjetima rada, nego su i osnovni preduvjet za okolišno prihvatljivo i prema prirodi obazrivo šumarstvo. Održivo je gospodarstvo šumama moguće samo s poduzetnicima koji su u ekonomskoj i socijalnoj poziciji da uz svoje radne zadatke dodatno mogu ispuniti i sve ostale zahtjeve društva. Glavni su kriteriji za »pristojan rad« (prema ILO-u): zaposlenost i prihod, socijalna sigurnost, prava zaposlenika i socijalni dijalog.

4.2.1 Primjerene plaće/prihodi – *Adequate wages/income*

Šumarstvo je u cjelini vrsta posla s niskoprofitnim maržama, a šumarski su poduzetnici općenito najslabija karika u lancu između šumovlasnika koji žele optimizirati svoju zaradu od prodaje drva te drvne industrije koja želi kupiti sirovinu po što nižoj

cijeni. Zbog toga poduzetnici najviše pate od kolebanja cijena.

Glavni principi i ciljevi

Razine prihoda koje se smatraju primjerenima razlikuju su među pojedinim regijama. Negdje su minimalne plaće zakonski definirane, a negdje se određuju tarifnim ugovorima ili sporazumima. Kao vodeći standard u tome može se smatrati ILO-ova konvencija o minimalnoj plaći (ILO 1970) koja kaže da prihod mora biti najmanje dovoljan da osigura uzdržavanje obitelji. Plaće i prihodi koji se ostvaruju u izvođenju šumskih radova trebaju biti najmanje na razini jednako, i fizički i stručno, zahtjevnih poslova u usporedivim državama ili regijama. Plaća i svi dogovori oko radnih uvjeta pritom moraju biti zapsani u ugovorima o radu jer pisani dokument daje pravnu sigurnost, pogotovo zaposlenicima.

Dobra praksa i moguće posljedice

Ako je cijena šumskoga rada ispod razine prosječne plaće u regiji, to značajno sprečava postizanje zacrtnih razvojnih ciljeva. Kratkoročno se tada mogu osigurati poslovi i isplate, ali je to dijametralno suprotno održivom razvoju visokokvalitetne usluge u šumarstvu. Pozitivni su primjeri, npr. u Finskoj, gdje udruženje šumarskih poduzetnika i sindikati imaju dugoročnu suradnju i dobro utvrđene kolektivne sporazume koji su rezultirali stvaranjem formalnih ugovora s jasno određenim naknadama za zaposlene.

Primjer dobre prakse 4

Ugovor o radu rukovatelja strojevima u Finskoj

Suradnici:

POSLODAVAC:

Adresa:

Telefon:

ZAPOSLENIK:

Prebivalište:

Adresa:

Telefon:

Gore navedeni suradnici sklopili su sljedeći ugovor:

1. Ispostava

Ovaj se ugovor odnosi na strojni rad u šumarstvu. U ovom poslovnom odnosu poštuje se Kolektivni ugovor između Udruženja šumarskih poduzetnika i Sindikata šumarskih radnika sklopljen za mehanizirani šumski rad. Mehanizirani je šumski rad definiran u točki 1 Kolektivnoga ugovora. U drugim radovima poslodavac se kao član Udruženja poduzetnika pridržava spomenutoga Kolektivnoga ugovora.

2. Opće

Odgovornosti rukovatelja strojem:

Sustav radnoga vremena:

3. Tarife i drugi uvjeti

– Tarife:

– Osobna tarifna grupa

– Osobna se satnica sastoji od sljedećih dijelova

Tarifa grupe

Dodatna stopa (zasnovana na sposobnosti)

Dodatak (zasnovan na trenutnom stanju tržišta)

Ukupno

Način isplate:

A | II III (zaokružite)

_____/h

_____/h

_____/h

_____/h

– Kad se rad izvodi prema stopi ugovora ili poticajnoj plaći, isplata je određena na način utvrđen pod »dodatnim uvjetima«.

– Poslodavac je dužan platiti putne troškove. Početna i konačna točka za određivanje puta do radilišta i natrag jest mjesto prebivališta u gornjem dijelu ugovora.

– U drugim slučajevima poštuje se Kolektivni ugovor.

4. Godišnji odmor i isplata bolovanja

Poštuje se Zakon o godišnjem odmoru i spomenuti Kolektivni ugovor. Dok novi Kolektivni ugovor ne postane važeći, poslodavac može nakon ukidanja Kolektivnoga ugovora poštovati odredbe Zakona o godišnjem odmoru i propise o ograničavanju plaće spomenute u ovom ugovoru o radu.

5. Sigurnost pri radu

Zaposlenik se obvezuje pridržavati uputa i propisa o sigurnosti i zdravlju pri radu.

6. Razdoblje valjanosti

Ugovor o radu je na snazi od _____ godine (odaberite jedno)
 _____ do daljnjega
 _____ do postavljenoga datuma, i završava se bez raskida s _____ godine.
 _____ do kad je završena sljedeća specificirana dužnost: _____.

7. Probni rok

U ugovoru o radu poštuje se probni rok od _____ mjeseci. Tokom toga vremena ugovor mogu raskinuti obje strane. U ugovoru na određeno vrijeme s trajanjem manje od 8 mjeseci probni je rok polovica trajanja ugovora.

8. Raskid ugovora

Pri raskidu ugovora poštuju se odredbe Kolektivnoga ugovora i Zakona o ugovaranju rada.

9. Kopije

Ovaj je ugovor napravljen u dvije kopije, po jedna za svaku stranu.

10. Dodatni uvjeti

Mjesto: _____

Datum: _____

Poslodavac: _____

Posloprimac: _____

Svjedok: _____

4.2.2 Sigurnost i zdravlje – Safety and health

Sigurnost i zaštita zdravlja pri radu prošireni su na cjelokupni koncept »zdravoga radnoga mjesta« (ILO). To uključuje tjelesno, psihičko, moralno i socijalno zdravlje, a ne samo izostanak nesreća i profesionalnih bolesti. Šumski je rad pritom jedna od profesionalnih aktivnosti s najvećom stopom rizika za zdravlje i sigurnost, a oni su usko povezani s kvalifikacijom radnika.

Glavni principi i ciljevi

Primjena sigurnoga načina rada i zdravstvene zaštite načelno je obveza poslodavaca koji nose odgovornost za zdravlje i sigurnost, vlastitu i svojih zaposlenika. Ideja upravljanja zdravljem i sigurnosti pri radu dobiva sve veću važnost te se za ostvarenje koncepta »zdravoga radnoga mjesta« moraju razmotriti dva elementa – potrebno kombiniranje više različitih instrumenata (certificiranje, monitoring, kontrola, izobrazba ...) i uključivanje svih dionika (javna uprava, socijalni partneri, tvrtke, osiguravajuće kuće i dr.). Primjenom pravnih propisa i međunarodnih normi, poduprtih certifikacijskim kriterijima, načela sigurnosti i zdravlja na poslu postaju dio poslovne predanosti i dobivaju najveći prioritet u šumskom radu.

Dobra praksa i moguće posljedice

Specifični zdravstveni rizici i visoka stopa nesreća vode do velikih problema u šumarstvu i povećanih troškova za poduzetnike te za društvo u cjelini. Iskustvo pokazuje da se sigurno radno mjesto ne može postići samo objavom pravila o sprečavanju ozljeda i korištenjem osobne zaštitne opreme, već je rezultat brojnih tehničkih i organizacijskih mjera i promjena u stavovima. Sve se to može nazvati sustavom upravljanja zdravljem i sigurnosti koji jasno opisuje i dokumentira sve povezane strukture i pro-

cese. Postignuta razina sigurnosti pritom se može smatrati pokazateljem dobre i ispravne prakse.

Primjer dobre prakse 5**Upravljanje sigurnošću pri radu u Velikoj Britaniji**

Sustav upravljanja sigurnošću na radnom mjestu temelji se na 13 središnjih zadataka koji se moraju uzeti u obzir u svakom ugovoru. Ti su zadaci podijeljeni među četirima ključnim funkcijama. Na početku svakoga ugovora stranke moraju odrediti kojim redoslijedom ugovoreni zadaci moraju biti dovršeni. Moraju se odrediti okvirni uvjeti i svakoj se stranci dodjeljuje njezin ključni dio. Sve četiri ključne funkcije trebaju biti ispunjene u svakom ugovoru.

1. Zemljovlasnik koji kontrolira područje na kojem se odvija šumski rad mora:

- uskladiti sve aktivnosti zaštite i sigurnosti na radu povezane sa šumarskim poduzećem
- navesti rizike na radilištu i oko radilišta i dostaviti ih upravitelju šumskim radovima
- osigurati da se od aktivnosti na radilištu ne pojave rizici za zdravlje i sigurnost drugih ljudi.

2. Upravitelj šumskim radom odgovoran za šumski rad koji se obavlja na radilištu mora:

- koristiti informacije dobivene od zemljovlasnika da provede analizu rizika za rad na radilištu
- odabrati sposobnoga izvoditelja radova koji je osigurao mjere sigurnosti i zaštite na radu
- specificirati potrebne preduvjete sigurnosti pri radu i pregledati radilište
- surađivati sa zemljovlasnikom
- nadgledati sigurnost rada na radilištu.

3. Izvoditelj radova (poduzetnik) koji nudi šumarske usluge mora:

- surađivati s upraviteljem šumskih radova da osigura poštovanje normi sigurnosti pri radu
- odabrati kompetentne podizvoditelje koji osiguravaju norme zaštite zdravlja i sigurnosti pri radu
- davati smjernice podizvoditeljima radova da osigura potpunu primjenu mjera sigurnosti i zaštite zdravlja u praksi.

4. Podizvoditelj radova, kojega uzima poduzetnik, ali mu nije zaposlenik, mora:

- poštovati sve upute za zaštitu zdravlja i sigurnosti pri radu na radilištu
- voditi brigu o vlastitoj sigurnosti i zdravlju.

Ovaj koncept cilja na postizanje dogovora o okvirnim uvjetima između privatnih i javnih tijela više nego isključivo određivanje uvjeta primjenom državnih zakona i propisa.

Izvor: Health and safety Executive, 2003: Managing Health and Safety in Forestry.

4.2.3 Sigurnost posla – Job security

Gotovo svim šumarskim poduzetnicima fluktira obujam poslova zbog brojnih razloga. Nepogode poput, primjerice, vjetroizvala mogu poremetiti poslovne planove za nekoliko godina unaprijed. Konkurencija među poduzetnicima također ima rastući utjecaj na broj ugovorenih poslova, pogotovo u srednjoj Europi. Ako su ugovori kratkoročni, postoji stalan rizik da angažmani neće biti uzastopni jer neko drugo poduzeće može ponuditi nižu cijenu. Natjecanje u rušenju cijena pojavljuje se svuda, a u srednjoj je Europi tomu pridonijelo otvaranje tržišta na istoku Europe.

Glavni principi i ciljevi

Situacija s količinom posla trebala bi biti takva da poduzetnik može ponuditi dugoročno zaposlenje. Nedostatak je perspektiva rezultat nedovoljnoga ekonomskoga napretka i izostanka dugoročnoga korištenja poduzetničkih kapaciteta kao cjeline. Sigurnost je zaposlenja, s druge strane, preduvjet dobivanja kvalificiranoga kadra u šumarskom poduzetništvu. Dugoročni ugovori o radu, u kojima su uvjeti rada i plaće utvrđeni u socijalno adekvatnim oblicima i iznosima, trebaju biti standardni način reguliranja zaposlenja.

Dobra praksa i moguće posljedice

Trenutačni načini zaposlenja i radni uvjeti često su neprihvatljivi s aspekta socijalne sigurnosti, zdravstvenih uvjeta i mogućnosti za napredovanje, što utječe na veliku fluktuacija radne snage u šumarstvu. Dobro kvalificirani ili specijalizirani radnici pritom imaju veću sigurnost zaposlenja, osobito ako je poduzeće uložilo u njihovu izobrazbu (npr. rukovatelji strojevima koji su prošli skupi trening). Dobru praksu u ovom segmentu predstavljaju ugovori o radu. Ugovori kojima se reguliraju radni odnosi trebaju sadržavati sljedeće: trajanje ugovora, opis zaduženja, radno vrijeme, vrstu i iznos naknada te uvjete raskida. Treba istaknuti da se u šumarskom poduzetništvu sporazumi o radu često temelje na usmenom dogovoru. Međutim, pisani je ugovor o radu osnova pravnoga odnosa između poslodavca i zaposlenika.

Primjer dobre prakse 6

Tarifni (cjenovni) sporazum

U Njemačkoj, Finskoj, Norveškoj, Švedskoj i Švicarskoj postoje tarifni sporazumi koji služe kao osnova ugovora o radu između poslodavaca i radnika. Kao primjer dobre prakse ovdje se ističe već prije navedeni slučaj Saveznoga tarifnoga sporazuma u Njemačkoj (primjer 3).

4.2.4 Radno vrijeme – Working time

Jedan od najčešćih problema s kojim se susreću šumarski poduzetnici i njihovi zaposlenici jest dnevno i tjedno radno vrijeme. Ukupan broj radnih sati nije kritičan samo sa socijalnoga stajališta nego i zbog zdravstvenih razloga. Već se i dnevno opterećenje od osam sati rada na šumarskom stroju smatra prevelikim zbog velikoga naprezanja i stresa. U Švedskoj su posljednja istraživanja pokazala da rukovatelji strojevima prosječno u tjednu rade do 61 sat. Istodobno, u gotovo svim zemljama broj je radnih sati zakonski reguliran, no samozaposleni šumarski poduzetnici rijetko se toga pridržavaju.

Glavni principi i ciljevi

Broj radnih sati ne bi smio prelaziti osam sati dnevno, u skladu s općim konceptom dobrih radnih uvjeta. Poduzetnici bi se trebali pridržavati zakonskih odredaba o trajanju rada, a s obzirom na rizike i opasnosti šumskoga rada dodatno sprečavati bilo kakve zlouporabe radne snage. Dnevno i tjedno radno vrijeme poduzetnika i njihovih zaposlenika treba biti ograničeno na razinu koja ostavlja adekvatno vrijeme za obitelj, društveni život i rekreaciju.

Dobra praksa i moguće posljedice

U visokomehaniziranom šumskom radu poduzetnici nastoje postići radne sate strojeva potrebne za njihovu isplativost. Neuzimanje dodatnih radnika za smjenski rad vezano je uz povećane izravne i knjigovodstvene troškove, teškoće nalaženja iskusnih i osposobljenih radnika i sl. Glavni je međutim razlog većega broja radnih sati niska profitabilnost šumarskih poduzetnika zbog niske cijene šumskih proizvoda, koju klijenti prenose na poduzetnike. Nedopustivo dugo radno vrijeme velik je problem za cijelu struku, tako da mjere njegova ograničavanja moraju biti razmatrane zasebno i detaljnije od samih odredaba ugovora o radu.

Primjer dobre prakse 7

Mjere za smanjenje broja radnih sati na strojevima

Strategija švedske Uprave za sigurnost na radnom mjestu:

Zbog velikih problema s mišićnim i koštanim poremećajima i bolestima koje utječu na rukovatelje strojevima švedsko državno tijelo za profesionalnu sigurnost godinama prije namjeravalo je zakonskim mjerama smanjiti broj radnih sati na strojevima. Ipak, država je dala industriji dvije godine da sama riješi problem vlastitim inicijativama. Pokrenut je projekt u kojem su sudjelovale vlasti, radnički sindikati, udruge šumarskih poduzetnika i istraživači. Između 80 i 90 % švedskih šumarskih i drvnih tvrtki složilo se s ovim načinom rada.

Novija opažanja ipak pokazuju da, zbog zahtjeva za racionalizacijom, rukovatelji strojevima i dalje pate od velikoga broja radnih sati. Kako se taj trend nastavlja, švedska Uprava za sigurnost na radnom mjestu opet razmatra postrožavanje pravila o radnim satima rukovatelja. Sadašnja regulativa određuje da rukovatelji strojevima moraju provesti dva sata dnevno radeći na zadacima različitim od rada na stroju.

Problem primjene: zakonske mjere za sigurnost na radnom mjestu mogu biti kontrolirane i sankcionirane u poduzećima koje imaju zaposlenike. Samozaposleni su problematičniji time što nisu izravno pod utjecajem pravila o radnim satima jer zakonske regulative pružaju prava samo zaposlenicima. To će vrijediti sve dok se posao samozaposlenih ne regulira u zakonskom obliku, gdje će se oni formalno smatrati kao zaposlenici (takav slučaj također postoji – samozaposleni poduzetnici koji su zaposlenici vlastitih poduzeća, npr. ako su registrirana kao tzv. javno društvo s ograničenom odgovornošću). Nadzorna tijela imaju vrlo malo mogućnosti za utjecaj i sankcije nad osobama koje nisu ni u kakvu zaposleničkom odnosu.

Izvor: Synwoldt i Gellerstedt, 1999: Experiences of Swedish forest corporate initiatives in ergonomics, Seminar: Forest Operations of Tomorrow.

4.2.5 Tehnologija – *Technology*

Specijalizacija određenih šumarskih poduzetnika u korištenju strojeva bez sumnje je važna prednost angažiranja poduzetnika. Širom svijeta pojedini šumarski poduzetnici rade s visokim stupnjem mehanizacije.

Glavni principi i ciljevi

Šumarski poduzetnici moraju biti u stanju osigurati odgovarajuću opremu za određene poslove. Minimum opreme u svakom su slučaju alati i strojevi koji odgovaraju traženim sigurnosnim normama te osobna zaštitna oprema nužna za radne zadatke. U novije vrijeme također se javlja izražena tendencija primjene moderne komunikacijske i informacijske tehnologije za visokomehanizirane radne zadatke.

Moguće posljedice i dobra praksa

Klijenti šumarskih poduzetnika sve će više zahtijevati korištenje novih, suvremenih tehnologija u izvođenju šumskih radova. Poduzetnici koji ne budu mogli ili htjeli primijeniti takve inovacije izgubit će konkurentnost na tržištu.

Primjer dobre prakse 8

Ergonomske smjernice za šumske strojeve

Namjera ergonomskih smjernica za šumske strojeve jest osigurati upute o ergonomiji za proizvođače, kupce i korisnike šumskih strojeva. Vjeruje se da će to potaknuti razvoj sigurnih šumarskih strojeva koje će biti lako koristiti i održavati. To bi zauzvrat rukovateljima strojevima pružilo bolje mogućnosti očuvanja zdravlja i osiguranja dobrog prihoda. Preporuke su temeljene na spoznajama o fiziološkoj, psihološkoj i socijalnoj sposobnosti ljudi u korištenju i održavanju strojeva.

Ergonomske smjernice pokrivaju sve terenske strojeve s kabinom težom od dvije tone koji se upotrebljavaju u šumarstvu. Smjernice određuju funkcionalne kriterije koje mora ispuniti dizajn radnoga okruženja rukovatelja, kontrola i upravljanje strojem te procedure održavanja.

Ako poduzetnik razmišlja o kupnji novoga stroja, ili razmatra utjecaj ergonomskoga dizajna na zdravlje rukovatelja, za nj je razvijen priručnik s popisom za provjeru. Njime korisnik može utvrditi gdje i tko se može koristiti strojem ili odrediti kojim aspektima treba dati prioritet u pregledavanju stroja. Na osnovi toga priručnika napravljena je i pojednostavljena brošura »Ergonomske i sigurni šumski strojevi« koja moguće i postojeće korisnike vodi kroz najvažnija svojstva strojeva i njihovo rukovanje. Jasan opis ergonomskih i sigurnosnih normi pokazuje kako bi stroj trebao biti dizajniran da zadovolji zdravstvene kriterije.

Popis provjere ergonomskih svojstava strojeva:

Pristupni sustavi	Vitlo	Kontrola klime u kabini
Pristup kabini	Daljinska kontrola	Plinovi i čestice
Kabina	Upravljanje strojem	Priručnici i upute
Sjedalo	Informacije od stroja	Održavanje
Vidljivost	Sigurnost rukovatelja	Mentalni stres
Osvjetljenost	Buka	Ekologija
Položaj tijela	Vibracije	

Popis provjere omogućuje da se utvrde i ocijene razlike u ergonomskoj kvaliteti između strojeva i da se ne previdi ni jedan od ergonomskih aspekata.

Izvor: Internetska stranica projekta ErgoWood.

4.3 Upravljanje kvalitetom – *Quality management*

Rastući zahtjevi kupaca i društva prema šumarskim poduzetnicima danas su također izraženi u kriterijima šumarske certifikacije. To sve važnijim čini sposobnost ispunjavanja usluga prema zahtjevima klijenata, a poduzetnici moraju opisati i dokumentirati svoje poslovne procese i organizaciju. Moguće je da će u certifikacijskim procesima potvrđeni sustavi upravljanja kvalitetom postati i obavezan uvjet u sklapanju poslova.

Glavni principi i ciljevi

Šumarski poduzetnici moraju pismeno opisati kako obavljaju šumski rad i kako kontinuirano poboljšavaju svoje aktivnosti. Sustavi upravljanja kvalitetom i njihova struktura pritom trebaju biti posebno osmišljeni i prilagođeni za šumarsko poduzetništvo. Moraju biti transparentni, dostupni javnosti i podložni vanjskoj reviziji. Kao takvi postaju alat koji poduzetnicima pomaže u rješavanju potreba korisnika (šumovlasnika, javnih tijela i dr.) na učinkovit način i sredstvo kojim svim dionicima pokazuju da ispunjavaju zahtjeve i svojih klijenata i društva.

Moguće posljedice i dobra praksa

Osnovna ideja sustava upravljanja kvalitetom jest poboljšati poslovanje, spriječiti pogreške i učiti iz pogrešaka. Takav sustav vodi boljoj kvaliteti proizvoda i usluga, većemu zadovoljstvu kupaca, većoj produktivnosti i zadovoljstvu poslom, boljemu razumijevanju poslodavaca i zaposlenika te većoj osviještenosti o događajima u poduzeću, što pridonosi boljim odlukama. U mnogim se državama grade sustavi upravljanja kvalitetom prilagođeni potrebama šumarskih poduzetnika. U Finskoj je takav sustav zasnovan na ISO 9000 i razvilo ga je udruženje šumarskih poduzetnika. U Švedskoj je sustav temeljen na normama i kriterijima švedskoga Instituta za razvoj kvalitete.

Primjer dobre prakse 9

Upravljanje kvalitetom, švedski pristup – THE TOOL

Prije više godina Švedska je počela razvijati sustav upravljanja kvalitetom općenito za šumarstvo i posebno za šumarske poduzetnike. Sustav je izrađen u bliskoj suradnji Švedskoga udruženja šumarskih poduzetnika i Švedskoga šumarskoga istraživačkoga instituta, a tokom prvih razmišljanja odlučeno je da bude zasnovan na misiji i viziji Švedskoga instituta za kvalitetu.

Misija Švedskoga instituta za kvalitetu

Institut potiče i pridonosi pozitivnim događanjima u svim sektorima švedskoga društva. Taj cilj treba postići ne samo stjecanjem, prikupljanjem i komuniciranjem postojećega znanja o upravljanju kvalitetom nego i razvojem metoda za primjenu u praksi. Novi se impulsi daju međunarodnom suradnjom.

Vizija Švedskoga instituta za kvalitetu

Institut je pokretačka snaga uz korištenje švedskoga razvoja u poboljšanju općega blagostanja i omogućavanja natjecanja s najboljima u svijetu.

Sustav – analiza je situacije početna točka, gdje nije riječ samo o skupljanju informacija nego i o sustavnom i metodičnom postavljanju pravih pitanja. Ključna pitanja koja sustavno treba analizirati su:

- Kako radite? – Do koje mjere možete poboljšati svoj posao?
- Kako procjenjujete svoj posao i kako biste ga poboljšali? – Koji su rezultati u vezi s vašim sustavom vrijednosti?

Struktura – koncept Švedskoga instituta za kvalitetu sadrži opći model za funkcioniranje organizacija. Taj je model zasnovan na upravljačkoj odgovornosti poduzetnika i obuhvaća ove organizacijske elemente, koji su odlučujući u postizanju zadanih ciljeva:

- informacije i vrednovanje – razvoj osoblja
- strateško planiranje – upravljanje procesom

Najviši je cilj zadovoljstvo potrošača.

Kultura – kultura se tvrtke temelji na opsežnom sustavu standarda. U osnovi su ti standardi usmjereni na postizanje poslovnih ciljeva. Oni su:

- orijentacija prema kupcu – razboritost
- odgovorno upravljanje – stalni napredak
- sudjelovanje svih kojih se posao tiče – učenje od drugih
- profesionalni razvoj – brze reakcije
- dugoročne perspektive – upravljanje prema činjenicama
- odgovornost prema društvu – partnerstvo
- orijentacija procesima

Cilj je upravljanje zasnovan na činjenicama. Kada se koristi jedan od alata koji je nastao prema modelu Švedskoga instituta za kvalitetu, proces je stalna analiza poduzeća. To služi prikupljanju ideja za poboljšanje i pregled rezultata te vodi novom opisu trenutačne situacije.

Instrument razvijen zajedno s Udruženjem švedskih poduzetnika u šumarstvu također je zasnovan na ovom modelu i jednostavno se zove »The Tool« (Alat).

To je instrument za »poboljšanje i razvoj kvalitativnih standarda za poduzetnike« i uključuje ove korake:

- počinje sažetim opisom poslovanja – uvodi poboljšanja u posao
- analizira trenutačnu situaciju – analizira novu situaciju i zahtijeva stalno ponavljanje opisane procedure
- zahtijeva nove ideje za poboljšanjima

»Alat« je prvo primijenjen u šumarskom poduzetništvu Švedske u 1999. i 2000. godine. Iskustva pokazuju da su poduzetnici uspješno koristili »Alat« i da je široko prihvaćen u poduzetničkoj praksi. Korištenje »Alata« također je imalo pozitivan utjecaj na profitabilnost.

Izvor: H. Omberg, 2000: Qualitätsmanagement. In: Documentation the 13. KWF meeting in Celle, Germany.

4.4 Ekonomska održivost – *Economic viability*

Cijena radova u šumarstvu naginje prema razini jedva prihvatljivoj za šumarske poduzetnike. Postignuta racionalizacija, bilo visokim mehaniziranjem radova ili boljom kvalifikacijom poduzetnika, rijetko povećava profit poduzetnika. Suprotno, naručitelji radova nastoje uspješnu racionalizaciju koristiti za snižavanje cijena. Oni određuju koliko su spremni platiti, a poduzetnici često ne zarade dovoljno za uspješno poslovanje. Profit, teško ostvaren nakon troškova radne snage i strojeva, prijeko je potreban za održivost tvrtki – nove investicije, daljnje osposobljavanje, intenzivnije rukovođenje i sl.

Glavni principi i ciljevi

Svi uključeni dionici moraju shvatiti da održivo šumarstvo zahtijeva održivu radnu snagu. Šumovlasnici i drvna industrija trebaju razumjeti ekonomsku situaciju šumarskih poduzetnika i mogu poboljšati

njihovu profitabilnost ne samo povećanjem cijena nego unapređenjem mnogih pitanja – kontinuiranim angažiranjem, boljom radnom praksom, osiguranjem pravednoga natjecanja i sl. Poduzetnici pak moraju poznavati osnovne ekonomske principe i financijsku strukturu svoga poslovanja te imati potrebna znanja i alate da mogu planirati financijsku stabilnost potrebnu za dugoročno poslovanje, investicije i razvoj.

Moguće posljedice i dobra praksa

Ako šumovlasnici i drvni sektor ne prihvate potrebu za održivom radnom snagom, dobavljačka strana industrije u nekim bi se državama mogla ugroziti, a nedostatak će poduzetnika smanjiti sposobnost industrije da odgovori na povećane zahtjeve za drvom. Jedna od mjera usmjerena ekonomskoj održivosti šumarskih poduzetnika dugoročni su ugovori. U Finskoj većina poduzetnika u najmanju

ruku ima jednogodišnje ugovore s jednim velikim klijentom. Čak i šumovlasnici koji nisu sigurni da mogu osigurati dovoljnu količinu posla, nastoje sklopiti dugoročne ugovore. Istodobno, udruženja poduzetnika trebaju provoditi izobrazbu o značenju održive radne snage, potrebi za pravednim tretmanom poduzetnika te važnosti nužnih ekonomskih i financijskih znanja.

Primjer dobre prakse 10

Šumarski poduzetnici kao pokretačka snaga za inovacije i ključni resurs za održivo gospodarenje šumama

Uzimajući u obzir šumarstvo i lanac opskrbe drvom, uz šumovlasnike i drvenu industriju, pokretači su inovacija često i šumarski poduzetnici. Osim što su sve važniji kao najveći izvor radne snage, postaju i glavna snaga za inovacije u sektoru:

- šumarski poduzetnici investiraju i pridonose poboljšanju naprednih šumarskih tehnika u većini europskih zemalja i regija
- dodatno njihovoj ulozi budućem razvoju tehničkih rješenja, poduzetnici teže poboljšanju kvalificiranosti svoje radne snage i tako postaju sve važniji kako šumarstvo ide k prirodi orijentiranom gospodarenju u cijeloj Europi, što zahtijeva veće vještine i kvalifikacije od svih sudionika u proizvodnom lancu
- šumarski poduzetnici, kao mala i srednje velika poduzeća u pridobivanju drva, pridonose očuvanju zaposlenosti u ruralnim područjima.

Izvor: E. Kastenholz, 2002: The role of Forestry Contractors in Rural Development. In proceedings of Joint FAO/ECE/ILO Committee on Forest Technology, Management and Training, Seminar on Partnership in Forestry, Belgium.

4.5 Natjecanje/konkurencija – *Competition*

Šumarski poduzetnici često se natječu u nejednakim uvjetima zbog različitih sustava oporezivanja i osiguranja, nedovoljne izobrazbe i informiranosti, manjka osposobljenih radnika, razlika u kvalifikacijama i tehnološkim standardima, nejednakim troškovima rada između susjednih država i sl. Stvaranje jednakih uvjeta pritom je izazov za cijeli šumarski sektor, a pošteno je natjecanje jedini način da se osigura ekonomična proizvodnja i razvoj poduzetničkoga sektora, što znači da se jednaka pravila (zakonodavstvo, certifikacija, pravila ...) primjenjuju na sve dionike na jednak način.

Glavni principi i ciljevi

Pošteno natjecanje u osnovi znači: tržište je otvoreno za svakoga tko prihvati zajednički utvrđena pravila; nema preventivnih zapreka za uspostavu tvrtke na tržištu; pravila moraju biti jednaka za sve; sudionici imaju jednake tržišne informacije; sudionika je na tržištu mnogo; nema štetne suradnje ni među poduzetnicima ni među klijentima.

Moguće posljedice i dobra praksa

Konkurencija, u slučaju nedostatnoga znanja i informacija, lako vodi do razine cijena riskantnih za

poduzetnike. Postavljanje cijena od jednoga jačega, a neodgovornoga dionika može biti prijetnja održivosti cijeloga sektora ili pojedinačnih poduzeća. U mnogim zemljama postoje opsežni zakoni koji uređuju status poduzetnika. Važan je kriterij registracija tvrtke kod nadležnih državnih tijela (osobito poreznih tijela). Također postoji mnogo primjera gdje su različitim regionalnim sporazumima i propisima određeni uvjeti za formalno priznavanje šumarskih poduzetnika. U većini njih se naglašava da se angažirati smiju samo poduzetnici koji ispunjavaju postavljene uvjete.

Primjer dobre prakse 11

»Erkenningsregeling bosaanemers«, sektorski sporazum u Nizozemskoj

Ova inicijativa uključuje cijeli sektor u identifikaciji kriterija za dobro poduzetničko izvođenje radova i certifikaciju dobrih poduzetnika. Već je 1990. godine predstavljen dobrovoljni sustav certifikacije šumarskih poduzetnika koji je trebao pridonijeti diferenciranju »dobrih« od »loših« izvoditelja. Inicijativu je podupro Bosschap – organizacija usmjerena na poboljšanje ekonomske i socijalne situacije u šumarstvu te na kvalitetu upravljanja šumama. Članovi Bosschapa su šumovlasnici, radnički sindikati, udruženja poduzetnika, državna tijela za zaštitu prirode te okolišne nevladine organizacije.

Rezultat je te inicijative »Erkenningsregeling bosaanemers« – obuhvatan set pravila koja definiraju uvjete pod kojim poduzetnik može biti priznat kao registrirani izvođač šumskih radova.

Poduzetnik koji se registrira mora jamčiti sukladnost s tim pravilima na zakonski obvezujući način. Mora dokazati svoje dobro poslovanje serijom jasno određenih dokumenata. Među ostalim, pravila za priznavanje sadržavaju specifične zahtjeve s obzirom na kvalificiranost izvoditelja, moraju imati certifikat osposobljenoga šumarskoga tehničara ili ekvivalentnu formalnu kvalifikaciju. Osim toga postoji i opsežan katalog pravila o arbitraži u slučaju konflikta, posebno regulirane sankcije za prekršitelje i sl.

Izvor: Bosschap 1997: Erkenningsregeling Bosaanemers. Reglement Geschillen op grond van de Erkenningsregeling Bosaanemers. The Dutch voluntary 'certification' for qualified entrepreneurship in forestry.

4.6 Suradnja – *Cooperation*

Dva se aktualna zbivanja mogu primijetiti u šumarskom poduzetništvu. S jedne strane to su procesi koncentracije, gdje se npr. u Čileu i Brazilu pojavljuju poduzetnici s više tisuća zaposlenika, ili u Njemačkoj poduzetnici nude kompletnu uslugu od sječe do marketinga na širokoj regionalnoj razini. S druge strane, postoje brojna mala poduzeća koja će teško opstati ako ne povećaju svoj obujam proizvodnje i profitabilnost sklapajući partnerstvo s drugim tvrtkama. Tako se podiže konkurentnost poduzetnika i razvijaju novi modeli suradnje radi poboljšanja radnih i životnih uvjeta malih i srednjih poduzetnika.

Glavni principi i ciljevi

Ugovori između šumarskih poduzetnika i podizvođača trebali bi slijediti jednaka pravila kao

radni ugovori između ostalih dionika: podizvoditelji trebaju biti registrirane tvrtke podložne jednakim kriterijima kao i šumarski poduzetnici; ugovori trebaju sadržavati jasan opis usluga (količine i kvalitete posla, okolišnih zahtjeva i dr.); odgovornost i kompetencije za sigurnost pri radu trebaju biti definirane u sustavu upravljanja zdravljem i sigurnosti; prednost treba dati podizvoditeljima koji posjeduju sustav upravljanja kvalitetom u skladu s klijentovim standardima.

Moguće posljedice i dobra praksa

Suradnjom se nastoji postići veće umrežavanje poduzetnika na različitim pitanjima i razinama, a radi bolje učinkovitosti i mogućnosti preuzimanja većih poslova, kao i njihove formalne potvrde i priznavanja. Potrebno je za to razviti nove oblike suradnje i osigurati održivi razvoj ugovornoga rada u šumarstvu. Struktura je partnera pritom vrlo raznolika, a da bi osigurali razvoj, poduzetnici trebaju povezati svoje potencijale.

Primjer dobre prakse 12

Poslovni pristup u poboljšanju usluga pridobivanja drva u Švedskoj

Poslovni pristup treba biti osmišljen da se ostvari napredak, što je moguće na ovaj način:

- odgovornost je za svako unapređenje podijeljena između korisnika usluge i davatelja usluge
- poduzetnici su proaktivni, a ne reaktivni
- klijenti znaju što im treba
- sječa je profitabilna
- poduzetnici imaju vremena i energije za razvoj.

Od razvoja novoga poslovnoga pristupa mnogo se očekuju jer je apsolutno potreban za održanje i poboljšanje konkurentnosti. Način na koji se usluge kupuju potiče i usmjerava dinamiku i razvoj poslovanja poduzetnika. Klijenti iz toga razloga trebaju integrirati šumarske poduzetnike u svoj tim preko poslovnoga pristupa koji ohrabruje razvoj i uključuje formulaciju zajedničkih ciljeva, vodeći tako *win-win* situaciji.

Izvor: K. Norin, 2001: In search of excellence Business approaches to obtaining and developing logging services in Sweden. Presentation at ELMIA WOOD Seminar.

4.7 Organiziranje – Organization

U mnogim zemljama postoje udruženja šumarskih poduzetnika. S rastom značenja šumarskih poduzetnika i te asocijacije žele steći što veći utjecaj. Važnu ulogu često imaju u promicanju dobre šumarske prakse i kao socijalni partneri, kada zajedno sa sindikatima radnika pregovorima i sklapanjem tarifnih sporazuma postavljaju standarde za radne uvjete. Uz aktivnosti na regionalnoj ili državnoj razini sve je više izražena njihova potreba na međunarodnom planu te zajedničkim kriterijima i stajalištima za provedbu dobre poduzetničke prakse.

Glavni principi i ciljevi

Glavni su principi i ciljevi organiziranja: osigurati jedinstven i dosljedan pristup u ime radne snage, uključivo od poduzetnika i zaposlenika do donositelja odluka u šumarskom sektoru; potaknuti takav pristup na regionalnoj, državnoj i međunarodnoj razini; osigurati da se uspješne inicijative množe i nastavljaju; osigurati vezu između asocijacija, njihovih inicijativa i službenika da bi se osigurao učinkovit, dosljedan i jedinstven pristup.

Moguće posljedice i dobra praksa

Organiziranje šumarskih poduzetnika u saveze ili udruge nije nužno da bi se primijenila dobra praksa, ali može pomoći u implementaciji postavljenih ciljeva. Posebno može pomoći u poboljšanju radnih uvjeta kada mala poduzeća moraju braniti svoje interese protiv velikih šumovlasnika i drvne industrije. Većina je njihovih aktivnosti vezana uz regionalnu ili državnu razinu (ispunjavanje ili kreiranje zakonskih odredaba, ekonomskih uvjeta i sl.). No, zbog rasta prekograničnoga rada poduzetnika postoji povećana potreba za međudržavnom razmjernom kriterija, mjera i iskustava. Potreba za definiranjem međunarodno usporedivih standarda posebno je važna kod osposobljenosti za rad strojevima, ali i pri ručno-strojnom radu.

Primjer dobre prakse 13

Europska mreža šumarskih poduzetnika (ENFE)

Mnogo malih i srednje velikih poduzeća u brojnim europskim zemljama povezuje se u udruženja šumarskih poduzetnika kao rezultat potrebe za infrastrukturom te zbog potrebe za protokom informacija i zastupanjem interesa. Postaje sve potrebnije koordinirati te obveze na međudržavnoj osnovi, jer se velik broj radnih uvjeta važnih za posao poduzetnika sada postavlja na europskoj razini. Koegzistencija nacionalnih udruga poduzetnika dovela je do nekoordiniranih akcija. Na primjer, nema zajedničkih direktiva za izobrazbu i trening. Također nema koordinacije u istraživačkim i razvojnim programima.

Da bi se poboljšala situacija, predstavnici poduzetničkih udruženja i neorganizirani poduzetnici iz 13 europskih zemalja osnovali su 2000. godine ENFE. Uz poštivanje nacionalnih posebnosti i potrebe za neovisnosti ENFE tvori zajedničku platformu koja omogućuje identifikiranje zajedničkih ciljeva, razmjenu iskustava i poboljšanje socijalnih uvjeta pri izvođenju šumskih radova u Europi. Ova će mreža osigurati intenzivan protok informacija među svojim članovima i donositeljima političkih odluka. Treba omogućiti suradnju na europskoj razini u aktivnostima nužnim za poboljšanje ekonomske situacije malih i srednje velikih poduzeća u europskom šumarstvu.

Potreba zajedničke akcije vidi se u:

- predstavljanju šumarskih poduzetnika kao važnih donositelja odluka u europskim zemljama i u EU-u
- razvoju zajedničkih normi upravljanja kvalitetom da bi se pomoglo integraciji poduzetnika u proces šumarske certifikacije
- razmjeni smjernica rada u svim aktivnostima šumarskih poduzetnika, posebno u poboljšanju zdravstvene zaštite i sigurnosti na radnom mjestu
- razvoju početnih i daljnjih programa osposobljavanja radi povećanja mobilnosti u Europi
- potpori izvođenju poslova izvan granica vlastite države
- poboljšanju dijaloga između udruženja šumarskih poduzetnika, radničkih sindikata i udruženja poslodavaca.

Izvor: www.enfe.net

5. Umjesto zaključaka – *Instead of conclusions*

Na temelju prikazanih smjernica dobre prakse šumarskoga poduzetništva u ovom se dijelu rada donosi pregled glavnih kriterija i uvjeta koje bi trebao ispunjavati *dobar* šumarski poduzetnik, ali i *dobar* klijent/naručitelj šumarskih radova te *dobar* zakonodavac.

Naputci i preporuke izvedene iz obrađenih područja i primjera dobre prakse šumarskoga poduzetništva jesu ove:

Dobar bi šumarski poduzetnik trebao:

- biti registriran kao tvrtka kod nadležnih državnih ili regionalnih tijela prema postojećim propisima
- imati kompetentno i kvalificirano poslovno upravljanje koje je sposobno donositi operativne odluke i voditi posao na poduzetnički način
- zapošljavati kvalificirano osoblje – svi zaposlenici moraju biti kvalificirani za obavljanje zadataka koji su im dodijeljeni
- posjedovati adekvatnu, dobro održavanu opremu koja omogućuje obavljanje radova na siguran način i visoke razine izvedbe
- imati dovoljnu opskrbu kapitalom da je sposoban zapošljavati kvalificirano osoblje na dugoročnoj osnovi te osigurati investicije u potrebne tehnologije
- zadobiti i održati sustav upravljanja kvalitetom radi kontinuiranoga unapređenja poslovnih struktura i procesa
- regulirati sigurnost i zaštitu na radu u okviru su stava upravljanja zdravljem i sigurnosti koji jasno opisuje i dokumentira strukture i procese suradnje s drugim poduzetnicima i podizvoditeljima
- zaključivati dugoročne ugovore o radu s svojim zaposlenicima, u kojima su radni uvjeti i plaće socijalno primjereni, a iznosi utvrđeni na pravni način
- imati potporu regionalnoga ili nacionalnoga udruženja šumarskih poduzetnika koje zastupa interese poduzetnika prema njihovim klijentima, bilo velikim šumovlasnicima ili drvnoj industriji.

Dobar bi klijent trebao:

- zapošljavati samo priznate i registrirane šumarske poduzetnike koji ispunjavaju propisane kriterije
- zaključivati jasne pismene ugovore s poduzetnicima u kojima je specificirana vrsta radova, opis količine i kvalitete radova
- imati sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti pri radu u kojem je definirana podjela odgovornosti i kompetencija u vezi sa zaštitom na radu

- sklapati dugoročne poslove – šumarski poduzetnici tada u skladu s količinom posla mogu planirati broj osoblja i investicije.
- davati prednost poduzetnicima koji imaju sustav upravljanja kvalitetom i koji posjeduju certifikat o dobroj praksi
- primjenjivati pravila poštenoga natjecanja
- redovito komunicirati s izvoditeljima radova
- plaćati izvoditelje radova na vrijeme.

Zakonodavac i tijela javne vlasti trebali bi:

- utvrditi i provoditi zakone i propise koji dosljedno zahtijevaju zaštitu zdravlja i sigurnost pri šumskom radu
- utvrditi i provoditi zakone i propise koji omogućuju poštenu i otvorenu konkurenciju u zemlji i izvan njezinih granica
- u suradnji s izvoditeljima radova, šumovlasnicima i drvnom industrijom, definirati jasna pravila o zahtjevanim kvalifikacijama za šumarske poduzetnike i njihove zaposlenike
- definirati minimalne zahtjeve za socijalne naknade za šumarske poduzetnike i njihove radnike
- ustanoviti administraciju i inspekciju koja provodi propise i nameće sankcije gdje je to potrebno.

5. Literatura – *References*

- Crnić, I., 2017: Vodič za dobru praksu u šumarskom poduzetništvu. Diplomski rad, Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1–44.
- Dykstra, D. P., R. Heinrich, 1996: FAO model code of forest harvesting practice. FAO, Rome, 85 p.
- FAO, 2011: Guide to good practice in contract labour in forestry. Report of the UNECE/FAO team of specialists on best practices in forest contracting. FAO, Rome, 61 p.
- Grosse, W., 2000: Emergence of forest service enterprises in east German 'Länder'. *Mehanizacija šumarstva*, 25(1–2): 29–41.
- Häggström, C., A. Kawasaki, G. Lidestav, 2013: Profiles of forestry contractors and development of the forestry-contracting sector in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 28(4): 395–404.
- ILO, 1970: Minimum Wage Fixing Convention (C131). ILC, Geneva, 1970.
- Jaakola, S., 2002: The situation of contract labour in Nordic countries. Proceedings of 3rd European Forest Entrepreneurs' Day, 29 September, Edinburgh, Scotland, 5 p.
- Mäkinen, P., 1997: Success factors for forest machine entrepreneurs. *Journal of Forest Engineering*, 8(2): 27–37.
- Martinić, I., 1998: Stanje i razvoj izvođenja šumskih radova u Hrvatskoj neovisnim poduzetnicima. *Mehanizacija šumarstva*, 23(1): 7–15.

Niskanen, A., A. Lunnan, I. Ota, K. Blatner, J. Herbohn, L. Bull, I. Ferguson, G. M. Hickey, 2007: Policies affecting forestry entrepreneurship. *Small-scale Forestry*, 6(3): 233–255.

Poschen, P., 2000: Contract labour in European forestry. *Proceedings of 1st European Forest Entrepreneurs' Day*, 16 September, Celle, Germany, 12–14.

St-Jean, E., L. Lebel, 2014: The influence of start-up motivations on forest entrepreneurs' performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(4): 392–405.

Šalka, J., R. Longauer, M. Lacko, 2006: The effects of property transformation on forestry entrepreneurship and innovation in the context of Slovakia. *Forest Policy and Economics*, 8(7): 716–724.

Šporčić, M., 2005: Uvid u neka gledišta poduzetništva u šumarstvu Europe. *Šumarski list*, 129(5–6): 287–298.

Šporčić, M., I. Martinić, M. Landekić, M. Lovrić, M. Svačićan, 2009: Prikaz stanja poduzetništva u šumarstvu srednje i istočne Europe. *Nova mehanizacija šumarstva*, 30: 36–46.

Šporčić, M., M. Landekić, I. Papa, K. Lepoglavec, H. Nevečerel, A. Seletković, M. Bakarić, 2017: Current Status and Perspectives of Forestry Entrepreneurship in Croatia. *South-east European Forestry*, 8(1): 21–29.

Vondra, V., I. Martinić, M. Zdjelar, 1997: Procjena uzroka nerazvijenosti privatnoga poduzetništva u šumarskom gospodarstvu Hrvatske. *Studija*, Zavod za istraživanja u šumarstvu, Šumarski fakultete Sveučilišta u Zagrebu, 1–14.

Abstract

Overview of Good Practice in Forestry Entrepreneurship

This paper gives an overview of good solutions and arrangements in forestry entrepreneurship. The review is based on the available literary sources and it mainly presents the FAO and UNECE document entitled »Good Practice in Contract Labor in Forestry«. In the introductory part of the paper, apart from some general features of contract labor in forestry, all potential stakeholders of forestry entrepreneurship, their roles, tasks and relations are described. In addition, within the guidelines for good practice, different aspects and dimensions of forestry entrepreneurship with focus on human resources and working conditions have been addressed. Individual chapters address the issues of economic viability, competition, co-operation and organization of entrepreneurs, security and health, working time, technology, etc. Each issue is presented with a brief explanation and then the main principles, goals and potential consequences of good practice are laid out. Each question is also illustrated with a chosen example of the European or world forestry. The review, compiled based on appropriate behavior and practice in forestry entrepreneurship, is a kind of guide or model that provides guidelines and assistance in establishing good entrepreneurial practice. As such, it can be useful in forestry practice in improving various aspects of contractors' business, i.e. in a comprehensive upgrading of forestry entrepreneurship and forest management in general.

Keywords: forestry, contract labor in forestry, forestry entrepreneurship, good practice

Adrese autorâ – Authors' addresses:

Prof. dr. sc. Mario Šporčić
e-pošta: sporcic@sumfak.hr
Dr. sc. Matija Bakarić *
e-mail: mbakaric@sumfak.hr
Doc. dr. sc. Matija Landekić
e-pošta: mlandekic@sumfak.hr
Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Zavod za šumarske tehnike i tehnologije
Svetošimunska 25
10000 Zagreb
HRVATSKA

Ivo Crnić, mag. ing. silv.
e-pošta: crnicivo@hotmail.com
Mate Lovraka 21
10040 Zagreb
HRVATSKA

Primljeno (Received): 5. 9. 2018.

Prihvaćeno (Accepted): 20. 9. 2018. * Glavni autor – Corresponding author