



Sprovedeno od strane:

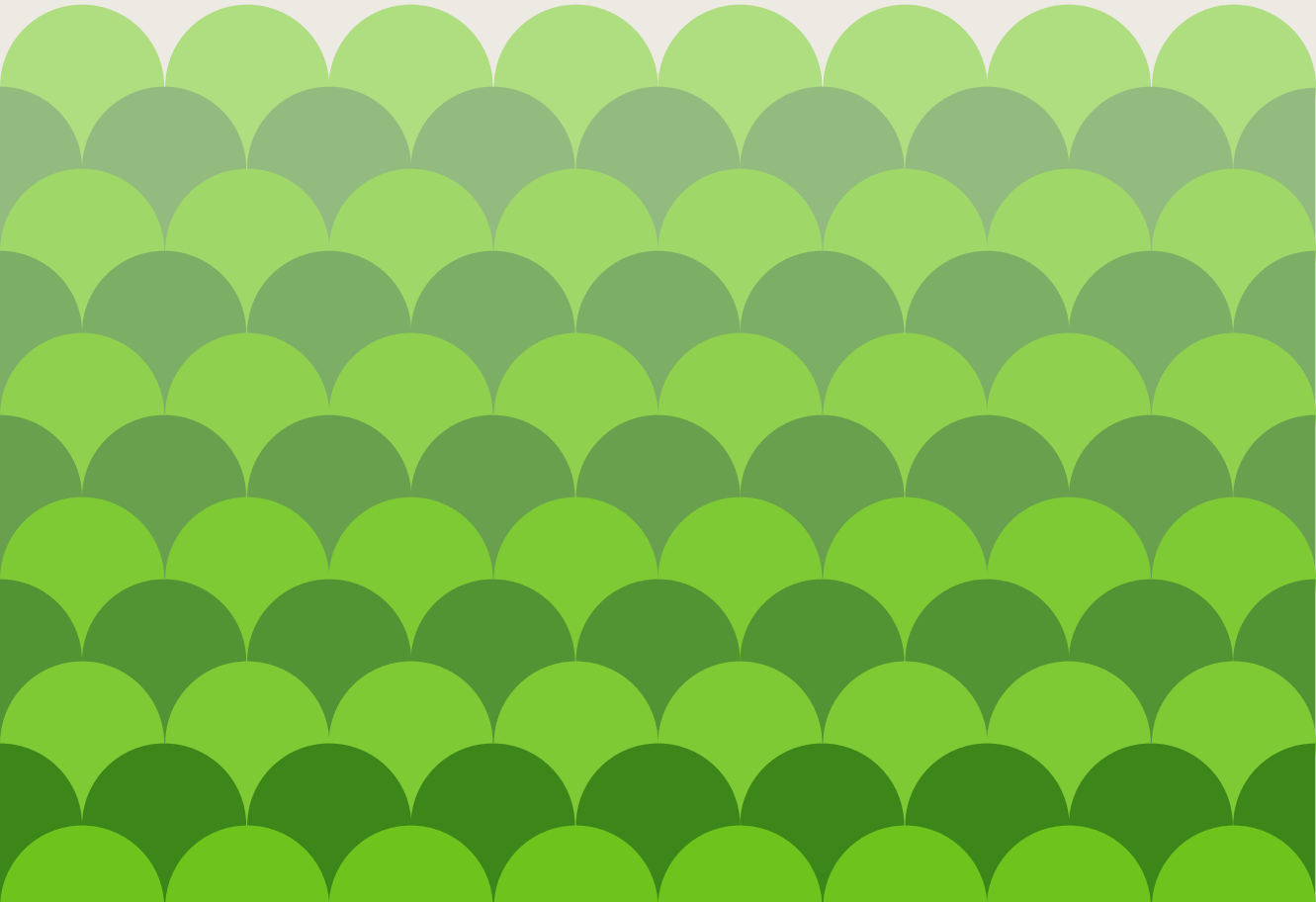
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



GIZ DKTI PROGRAM

„Razvoj održivog tržišta bioenergije u Srbiji“

ANALIZA MODELA REGIONALNOG UDRUŽIVANJA I NAČINA POSLOVANJA VLASNIKA PRIVATNIH ŠUMA



Priručnik „Analiza modela regionalnog udruživanja i načina poslovanja vlasnika privatnih šuma“ nastao je u okviru programa „Razvoj održivog tržišta bioenergije u Srbiji“ kao rezultat srpsko-nemačke razvojne saradnje.

Izdavač priručnika

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH

Published by the

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH

Registrovane kancelarije

Bonn i Eschborn,
Nemačka
„Razvoj održivog tržišta
bionergije u Srbiji“
GIZ kancelarija
11000 Beograd, Srbija
www.bioenergy-serbia.rs

Registered offices

Bonn and Eschborn,
Germany
„Razvoj održivog
tržišta bionergije u
Srbiji“ GIZ office
11000 Belgrade, Serbia
www.bioenergy-serbia.rs

Sitz der Gesellschaft

Bonn and Eschborn,
Germany
„Razvoj održivog
tržišta bionergije u
Srbiji“ GIZ office
11000 Belgrade, Serbia
www.bioenergy-serbia.rs

Autor priručnika

Dorđe Marić,
GREENKO Zaovine
Biljana Radović,
Regionalna razvojna
agencija Zlatibor

Text

Dorđe Marić,
GREENKO Zaovine
Biljana Radović,
Regionalna razvojna
agencija Zlatibor

Text

Dorđe Marić,
GREENKO Zaovine
Biljana Radović,
Regionalna razvojna
agencija Zlatibor

Štampa

Data copy, Beograd

Printing

Data copy, Belgrade

Presse

Data copy, Belgrade

Užice, 2020.

Nijedan deo ove publikacije bez pismene saglasnosti izdavača ni u kom obliku ne sme da se reprodukuje ili da se primenom elektronskih sistema prerađuje, distribuira ili arhivira.

SADRŽAJ

O programu	5
Uvod	6
Udruživanje vlasnika privatnih šuma	8
Faza 1	9
Korak 1: Stvaranje uslova za udruživanje	11
Korak 2: Osnivanje regionalnog udruženja	13
Korak 3: Definisanje prioriteta u radu (ciljeva) regionalnog udruženja	16
Korak 4: Osnaživanje regionalnog udruženja	18
Korak 5: Sprovođenje definisanih ciljeva	20
Faza 2	22
Korak 6: Razmatranje uslova za privrednu aktivnost regionalnog udruženja	24
Korak 7: Osnivanje preduzeća i izbor rukovodstva	25
Korak 8: Izbor proizvoda/usluga za ostvarivanje profita	28
Korak 9: Pozicioniranje na tržištu i prihodovanje	32
Korak 10: Raspodela dobiti	39

O PROGRAMU

Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju - GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) je globalni pružalac usluga u oblasti međunarodne saradnje za održivi razvoj. GIZ ima više od 50 godina iskustva u velikom broju oblasti, uključujući ekonomski razvoj i zapošljavanje, energetiku i životnu sredinu, kao i mir i bezbednost.

GIZ kao savezna organizacija u ime Vlade Nemačke – Saveznog ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ) – kao i u ime klijenata iz javnog i privatnog sektora iz više od 130 zemalja, pruža podršku u postizanju ciljeva u međunarodnoj saradnji. U oblasti obnovljivih izvora energije, GIZ trenutno realizuje preko 170 projekata u više od 50 zemalja.

Srpsko-nemački razvojni program „Razvoj održivog tržišta bioenergije u Srbiji” zajedno sprovode GIZ (komponenta tehničke podrške) i Nemačka razvojna banka KfW (finansijska komponenta). Program finansira Savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ) Savezne Republike Nemačke u okviru Nemačke klimatsko-tehnološke inicijative. Glavni cilj projekta je uspostavljanje održivog tržišta bioenergije u Srbiji. Korišćenjem biomase za dobijanje toplotne i električne energije, doprinosi se unapređenju održivog korišćenja obnovljivih izvora energije, ruralnom i lokalnom ekonomskom razvoju, kao i smanjenju emisije štetnih gasova koji utiču na formiranje staklene bašte u Srbiji. Zamena fosilnih goriva obnovljivim izvorima energije ne doprinosi samo zaštiti klime, već i poboljšanju kvaliteta vazduha. Istovremeno se korišćenjem lokalno dostupnih obnovljivih izvora energije unapređuje ekonomski razvoj i stvaraju mogućnosti za zaposlenje u slabije razvijenim i ruralnim sredinama.

UVOD

Velike površine privatnih šuma u Srbiji (oko 50% svih šuma), njihovo stanje, problemi gazdovanja kao i neiskorišćenost proizvodnih potencijala zahtevaju organizovanu i efikasnu podršku države i aktivnu ulogu samih šumovlasnika u cilju ostvarenja/ispunjenja ekoloških, socijalnih i proizvodnih funkcija ovih šuma, uz puno uvažavanje principa održivosti i multifunkcionalnosti gazdovanja. Gazdovanje privatnim šumama u Srbiji je otežano postojanjem velikog broja vlasnika privatnih šuma (prema procenama ima ih 500.000 – 800.000) koji u proseku poseduju po 1,27 ha šuma. Osim ovoga, otežavajuće činjenice su i male prosečne površine pojedinačnih parcela (0,26 ha), odnosno veliki broj katastarskih parcela iz kojih su posedi sačinjeni (3.900.000). Učešće četinaru u ukupnoj zapremini drveta u Srbiji iznosi 12,5%, odnosno oko 42,5 miliona kubnih metara četinarskog drveta. Nasuprot tome lišćara ima oko 87,5%, što je u apsolutnom iznosu oko 296 miliona kubnih metara drveta. Četinarske šume u Srbiji čine 8,2% od ukupne zapremine privatnih šuma i skoro sve su locirane u Zlatiborskom okrugu i njegovim obodnim delovima*.

Zlatiborski okrug je jedan od najšumovitijih regiona Srbije (45%), pri čemu je odnos između privatnih i državnih šuma gotovo identičan (134.000ha - državnih, 140.000ha - privatnih). Dok se u ostalom delu zemlje uglavnom javljaju lišćarske šume, u ovom kraju se osim lišćara javljaju i šume četinaru. Stanje privatnih četinarskih šuma je gotovo po pravilu bolje od stanja privatnih lišćarskih šuma u Srbiji čime su one ekonomski znatno vrednije. Ako izdvojimo i posmatramo prosečno četinarsko i prosečno lišćarsko stablo, u četinarskom je veće prisustvo kvalitetnijih klasa tehničkog drveta. Takođe, ako posmatramo po dimenzijama stabla, u četinarskim privatnim šumama raste drveće veće

* Nacionalna inventura šuma Republike Srbije (2008). Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede - Uprava za šume.

prosečne zapremine po stablu. Ovo je važno sa aspekta ekonomičnije eksploatacije, a naročito transporta. Kada bi privatne šume Zlatiborskog okruga bile optimalno otvorene kvalitetnom mrežom šumskih saobraćajnica, povećao bi se intezitet gazdovanja, došlo bi se do parcela do kojih sada nije moguće, a u kojima postoji značajan potencijal za održivo korišćenje drveta. Nova količina drveta koja bi se pojavila na tržištu imala bi dobro učešće kvalitetnijih klasa tehničkog drveta i samim tim postizala bi se veća cena na tržištu. Prema Zakonu o šumama, taksa za posećeno drvo u privatnim šumama se naplaćuje u iznosu od 5% od prodajne vrednosti drveta, pa bi prema tome ova eksploatacija dovela do povećanja prihoda u Budžetskom fondu za šume, od čega se 35% vraća u budžet lokalne samouprave u cilju unapređenja stanja šuma na njenoj teritoriji. Otvaranje privatnih šuma je od zajedničkog značaja za vlasnike šuma, državu, industriju prerade drveta, a s obzirom na trend prelaska sa fosilnih goriva na biomasu od značaja je i za energetiku Zlatiborskog okruga. Važno je napomenuti da se ovim ni u kom slučaju ne podrazumeva stihijska seča šuma, već upravo planska, dugoročno održiva seča, zasnovana na prirastu drvne zapremine.

Naročito je na obroncima planine Tare i delimično na Zlataru veliko prisustvo privatnih šumskih kompleksa koji se decenijama unazad koriste za dobijanje kvalitetnog tehničkog drveta. Praktično je šumarska tradicija koju baštini Srbija u najvećoj meri ovde razvijana. Gotovo svi značajni momenti u razvoju šumarstva u Srbiji su na neki način vezani za planinu Taru i seosko stanovništvo koje ovde živi ili je živelo. Nekoliko stalnih takmičenja u veštinama rabadžijanja koje se tokom godine događaju u selima na širem prostoru Tare svedoče o šumarskoj tradiciji ovoga kraja. U vezi sa tim je i činjenica da se vlasnici privatnih šuma najviše udružuju upravo na ovom prostoru. Osim toga i najstarija šumarska naučna istraživanja započela su upravo na Tari, gde su prvi šumarski stručnjaci, školovani u inostranstvu, svoja stečena znanja ovde primenjivali i testirali ih u uslovima u Srbiji. Ne postoji ni jedan značajan istraživač iz šumarstva ili čak šire oblasti botanike, a da nije deo svoje istraživačke karijere posvetio planini Tari.**

** Marić Đ., Bešlić S. (2018). Strategija otvaranja privatnih šuma u Užicu i Bajinoj Bašti. Beograd: GIZ DKTI u Srbiji.

UDRUŽIVANJE VLASNIKA PRIVATNIH ŠUMA

Navedeni podaci za privatne šume ovoga kraja osnovni su razlog zašto je u ovom delu Srbije najaktivnije udruživanje vlasnika privatnih šuma. Broj udruženja je već premašio deset. Najveći broj udruženja je u opštini Bajina Bašta gde ih ima sedam, pa je polovina udruženja u Zlatiborskom okrugu upravo na teritoriji ove lokalne samouprave. Ako posmatramo ukupan broj udruženja vlasnika privatnih šuma u Srbiji, više od polovine udruženja nalazi se u Zlatiborskom okrugu.

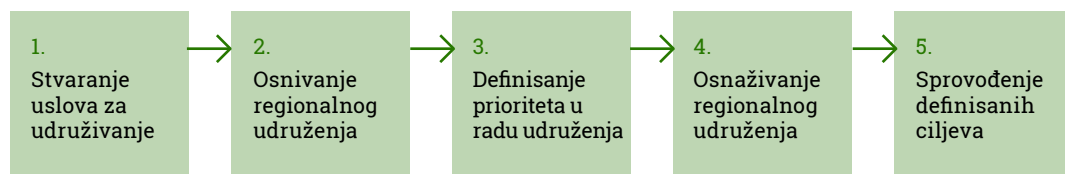
Udruženja u Zlatiborskom okrugu funkcionišu uglavnom na istim principima, odnosno koncentracija svih aktivnosti je na povlačenju novca iz Budžetskog fonda za šume za potrebe izgradnje i rekonstrukcije šumskih puteva, a u nešto manjoj meri za pošumljavanje. Izgradnja puteva je zapravo osnovni motiv za udruživanje jer ruralni predeli u brdsko-planinskom reljefu tradicionalno pate od nedostatka ili neadekvatnosti puteva. Iako Budžetski fond nudi finansiranje radova na negi i zaštiti šuma ili kontinuiranoj šumarskoj edukaciji, ova sredstva gotovo da se i ne troše. Može se reći da je aktivnost udruženja predominantno određena pozivima i aktivnostima koje predlaže Uprava za šuma pri Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede koja upravlja Budžetskim fondom za šume, te da van tih poziva udruženja praktično i ne funkcionišu niti imaju svest o drugim mogućnostima. Na neki način udruženja doživljavaju Upravu za šume kao mentora u procesu sopstvenog postojanja i funkcionisanja iako to nije tako zamišljeno ni od strane same Uprave, niti je taj model održiv.

Ako posmatramo udruženja u odnosu na to koga biraju u organe rukovođenja primetno je značajno prisustvo šumarskih inženjera i tehničara. Generalno posmatrano ovaj kraj ima preko 200 šumarskih inženjera i tehničara, a članovi i rukovodioci udruženja često su i sami zaposleni u javnim preduzećima za gazdovanje šumama, a ima i šumarskih inspektora u penziji.

Sama lokalna udruženja najbolje razumeju svoje lokalne potrebe, ali ne umeju često najbolje da artikulišu te potrebe i stave ih na listu prioriteta donosioca odluka. Zato bi povezivanje lokalnih udruženja Zlatiborskog okruga u Regionalno udruženje vlasnika privatnih šuma imalo višestruku korist za sve strane, a bilo bi i logičan korak napred. Zato će ovde biti prikazan model za nastanak, razvoj i održivo funkcionisanje jednog takvog udruženja.

Ovaj model sastoji se od dve faze, a svaka od faza ima 5 najvažnijih koraka što je predstavljeno sledećom šemom:

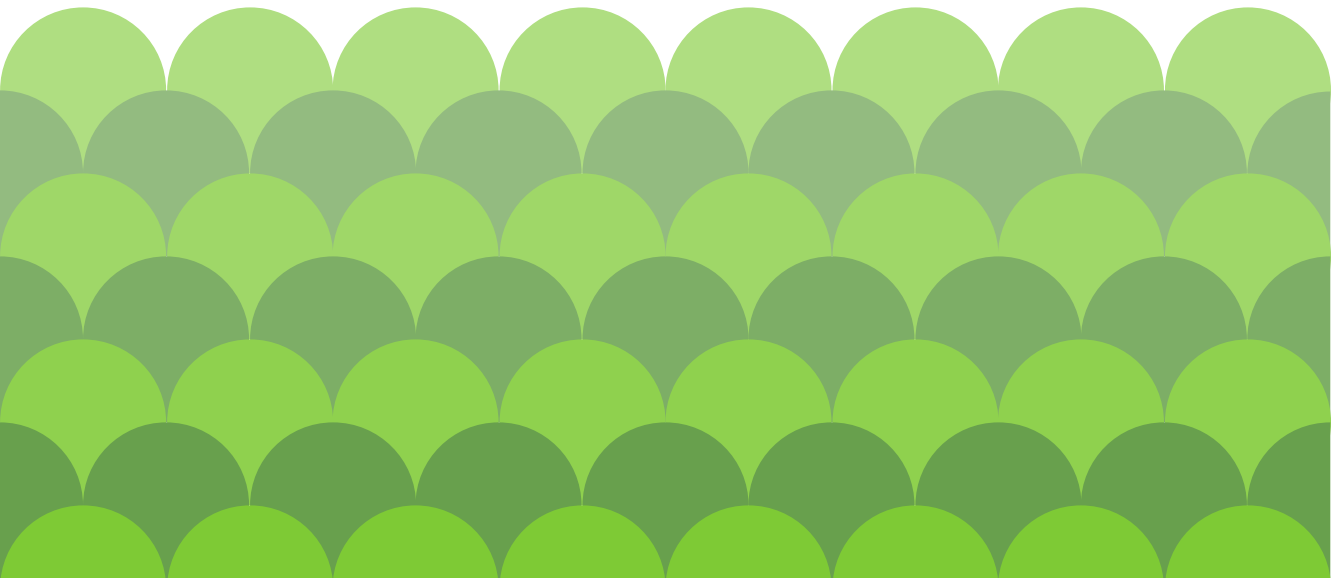
FAZA 1



Slika 1. Faza 1 sa osnovnim koracima

Prvu fazu čine koraci koji imaju za cilj da uspostave odnosno osnuju udruženje, da ga formalizuju, izaberu predstavnike i sprovode aktivnosti na osnaživanju udruženja kao i podizanju kapaciteta kako samih članova tako i udruženja ukupno. Trajanje ove faze može biti vrlo različito, a trajanje zavisi od aktivnosti članova i prepoznavanja zajedničkih potreba i interesa. Poželjno je da se ova faza završi za maksimalno 5 godina, a uz dovoljno zalaganja prva faza može se uspešno prevazići za 2-3 godine.

FAZA 1



KORAK 1: STVARANJE USLOVA ZA UDRUŽIVANJE

U Zlatiborskom okrugu, drvni potencijal nije dovoljno iskorišćen kao sirovina za proizvodnju energije niti za potrebe drvne industrije. Strukturu privatnih šuma karakterišu mali šumski posedi i veliki broj usitnjenih parcela često sa nedefinisanim vlasničkom strukturom, što predstavlja osnovni problem neiskorišćenosti ovog potencijala. U velikom broju vlasnici privatnih šuma, kao pojedinci ne mogu da utiču na zakonske okvire, koji u mnogome otežavaju procedure usled prevelike administracije. Poslednjih godina u Srbiji, a i u Zlatiborskom okrugu kako bi prevazišli prepreke i ostvarili zajedničke interese u oblasti gazdovanja šumama, vlasnici privatnih šuma su se udruživali u lokalna udruženja. Trenutno na teritoriji Zlatiborskog okruga je registrovano više od 10 lokalnih udruženja privatnih šumovlasnika. Najčešći motiv danas, za osnivanje ovakvih udruženja, jesu konkursi za izgradnja šumskih puteva, zajednički poslovi, dobijanje besplatnih sadnica, ostvarivanje dodatnih prihoda u ruralnim područjima i sl.

Lokalna udruženja posluju na teritoriji jedinice lokalne samouprave na kojoj su osnovana, i posvećene su isključivo ostvarenju ciljeva koje su definisali članovi prilikom osnivanja na pomenutoj teritoriji. Ona su ograničena samo na privlačenje sredstava od jedinica lokalne samouprave na kojoj su osnovana, kao i na povlačenje sredstva iz fondova na osnovu površina koje u velikom broju slučajeva nisu dovoljne da bi udruženje kao takvo apliciralo i obezbedilo dovoljna finansijska sredstva za rad, promovisanje i neophodne edukacije. Nakon određenih aktivnosti, članovi lokalnih udruženja došli su do momenta kada im je neophodna krovno viša institucija, sa široko definisanim ciljevima udruživanja, značajem i aktivnostima – **regionalno udruženje**.

Razlozi za formiranje regionalnog udruženja:

- Zajedničko gazdovanje na većoj površini
- Obezbeđivanje zajedničke stručne pomoći
- Obezbeđivanje zajedničkog iskorišćavanja šuma
- Zajedničko čuvanje šuma
- Obezbeđivanje zajedničkog pošumljavanja
- Izgradnja zajedničkih šumskih puteva
- Zajedničko ulaganje u mehanizaciju
- Izgradnja i korišćenje zajedničkih preradnih kapaciteta
- Udruživanje u svrhu zajedničkog plasmana proizvoda
- Prednost pri dobijanju subvencije od države
- Zajedničko interesno zastupanje

KORAK 2: OSNIVANJE REGIONALNOG UDRUŽENJA

Regionalno udruženje vlasnika privatnih šuma je nevladino i neprofitno udruženje, osnovano na neodređeno vreme radi ostvarivanja ciljeva i unapređenja uslova života na selu kroz šumarske i poljoprivredne delatnosti u skladu sa Zakonom. Članovi udruženja su lokalna udruženja vlasnika privatnih šuma koji poseduju šume ili šumsko zemljište, odnosno oni koji žele da kroz udruženje daju doprinos zaštiti šumskog fonda privatnih šuma i podizanju njihovih proizvodnih mogućnosti na viši nivo. Pored njih osnivači udruženja mogu biti preduzeća i preduzetničke radnje koje se bave poslovima u šumarstvu. Za razliku od udruženja lokalnog karaktera, udruženje na regionalnom nivou je relevantniji sagovornik donosiocima odluka u procesima izmena i dopuna strategija i planova koji se odnose na privatne šume, šumarstvo i ruralni razvoj uopšte.

Prema Zakonu o šumama, Zapadna šumska oblast obuhvata šume i šumska zemljišta Golijskog, Tarsko-zlatiborskog i Limskog šumskog područja i Nacionalni park „Tara“. S tim u vezi, zbog teritorijalne pokrivenosti i povezanosti, članovi **regionalnog udruženja** treba da budu minimalno po jedno lokalno udruženje vlasnika privatnih šuma sa jednog šumskog područja, odnosno u konkretnom slučaju minimum 4 udruženja.

Udruženje je dobrovoljna i neprofitna organizacija zasnovana na slobodi udruživanja tri ili više pravnih ili fizičkih lica, osnovana radi ostvarivanja i unapređenja određenog zajedničkog ili opšteg cilja i interesa koji su u skladu sa Zakonom.

Udruženje mogu osnovati najmanje tri osnivača, s tim što najmanje jedan od osnivača mora imati prebivalište (ukoliko je fizičko lice), odnosno sedište (ukoliko je pravno lice) na teritoriji Republike Srbije. Osnivači mogu biti, samo fizička lica, samo pravna lica, ili i fizička i pravna lica, domaća ili strana. Maloletno lice koje je navršilo 14 godina života može biti osnivač udruženja na osnovu pismene saglasnosti roditelja/staratelja. Strani državljanin može biti osnivač ukoliko ima važeću putnu ispravu, i može biti i lice ovlašćeno za zastupanje, ali u tom slučaju mora imati prijavljen boravak na teritoriji Republike Srbije.

Dokumeta potrebna za osnivanje udruženja (Agencija za privredne registre):

- Osnivački akt udruženja;
- Statut, original u dva primerka;
- Zapisnik sa osnivačke skupštine potpisan u originalu;
- Odluka o izboru zastupnika udruženja;
- Fotokopija lične karte zastupnika overena kod javnog beležnika (overena fotokopija putne isprave i potvrda boravišta ukoliko je zastupnik strani državljanin);
- Očitana lična karta sa čipa zastupnika;
- Popunjen obrazac prijave u upis u Registar sa sajta APR od strane zastupnika, i
- Dokaz o uplati naknade za upis udruženja u Registar – overen primerak uplatnice.

Zakonom nije propisan rok u kojem je udruženje nakon osnivanja, dužno da podnese zahtev za upis u Registar. Nakon prijave udruženja u APR, udruženje je u obavezi da prijavi svaku promenu podataka koja se upisuje u Registar u roku od 15 dana nastale promene.

Unutrašnja organizacija regionalnog udruženja

Organi udruženja su Skupština i Upravni odbor.

Članovi Skupštine su predstavnici lokalnih udruženja na osnovu delegiranja članova iz lokalnih udruženja privatnih šumovlasnika (svako udruženje najmanje po dva člana i dva zamenika).

Skupština obavlja poslove:

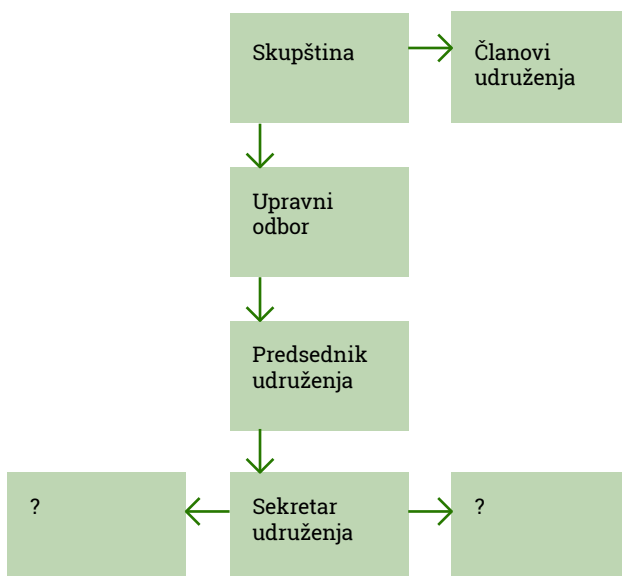
- Donosi plan i program rada;
- Usvaja statut, izmene i dopune statuta;
- Usvaja opšte akte Udruženja;
- Bira i razrešava članove Upravnog odbora;
- Razmatra i usvaja, najmanje jednom godišnje izveštaj Upravnog odbora;
- Razmatra i usvaja finansijski plan i izveštaj;

- Odlučuje o statusnim promenama i prestanak rada Udruženja, i
- Odlučuje o udruživanju u saveze i druge asocijacije u zemlji i inostranstvu.

Upravni odbor je izvršni organ Udruženja, ima tri člana koje bira i razrešava Skupština na mandat od 4 godine. Funkciju zastupnika Udruženja vrši predsednik Upravnog odbora, koji zastupa Udruženje u pravnom prometu i ima pravo dužnosti finansijskog nalogodavca. Zamenik predsednika (potprednik) Upravnog odbora ima ovlašćenja da u odsustvu predsednika zastupa i potpisuje sva finansijska i novčana dokumeta u ime Udruženja.

Upravni odbor obavlja poslove:

- Rukovodi radom Udruženja, donosi odluke radi ostvarivanja ciljeva Udruženja;
- Organizuje redovno obavljanje delatnosti Udruženja;
- Poverava posebne poslove pojedinim članovima;
- Donosi finansijske odluke, i
- Odlučuje o drugim pitanjima koja nisu propisana Zakonom ili Statutom.



Slika 2. Predložena organizaciona šema

KORAK 3: DEFINISANJE PRIORITETA U RADU (CILJEVA) REGIONALNOG UDRUŽENJA

Kada je udruženje osnovano, preporučljivo je da njegova Skupština utvrdi prioritete u radu i funkcionisanju, odnosno da postavi svoje ciljeve kratkoročno i dugoročno. Ovo je od ključnog značaja da bi se sačuvala kohezija članova i početni entuzijazam. Ukoliko Skupština ne utvrdi prioritete u ranoj fazi postojanja Udruženja postoji opasnost da svaki član krene da nameće svoje prioritete što nikako nije ideja regionalnog udruživanja.

Ciljevi regionalnog udruženja su sledeći:

- Predstavljanje i zastupanje zajedničkih interesa članova, razmena iskustava i pružanje savetodavne i druge pomoći;
- Uspešno uključivanje interesa privatnih vlasnika šuma u razvoj nacionalne šumske politike, nacionalne strategije i programa i planova gazdovanja šumama;
- Pomoć pri iskorišćavanju šuma u smislu bržeg i efikasnijeg organizovanja samog procesa i minimalizacija troškova;
- Podizanje kapaciteta svojih članova kroz informisanje, komunikaciju, edukaciju i zastupanje;
- Diverzifikacija šumskih proizvoda i povećanje ekonomske dobiti od šumskih proizvoda iz privatnih šuma, unapređen pristup tržišta i pronalaženje novih tržišta;
- Organizovanje zajedničkog nastupa na tržištu;
- Približavanje evropskim standardima i omogućavanje dobijanja novih finansijskih i materijalnih sredstava i projekata;
- Pomoć u ostvarivanju prava privatnih šumovlasnika kroz zakonsku regulativu;
- Pomoć u pronalaženju partnera u javnom, privatnom i nevladinom sektoru;
- Preduzimanje mera zaštite i unapređenja životne sredine.

Ključni resursi za ostvarenje ciljeva:

- Članovi - sa znanjima i iskustvima u oblasti šumarstva, i sa određenim tehničkim znanjima i jasnom motivacijom;
- Profesionalni menadžment - upravljanje organizacijom zahteva multidisciplinarna znanja i potpunu posvećenost aktivnostima na svim nivoima;
- Partnersva sa relevantnim organizacijama/institucijama u zemlji i inostranstvu;
- Prostor za rad - opremljen osnovnim uslovima za rad: nameštaj, internet, IT oprema, i
- Skladište za zajedničke proizvode i mehanizaciju (ukoliko za to postoji mogućnost – sve na jednom mestu).

KORAK 4: OSNAŽIVANJE REGIONALNOG UDRUŽENJA

Kako bi se realizovali ciljevi **regionalnog udruženja** neophodno je da se kontinuirano sprovode aktivnosti na osnaživanju Udruženja i podizanju njegovog kapaciteta. Te aktivnosti mogu biti interne (odnose se na samo Udruženje) i eksterne (odnose se na saradnju udruženja sa partnerima).

Neke od najvažnijih aktivnosti su:

- Saradnja sa svim činiocima od društvenog značaja u Srbiji i šire, zainteresovanim privrednim subjektima i državnim organima radi ostvarenja ciljeva Udruženja;
- Obezbeđenje finansijskih sredstava;
- Izrada informativno-edukativnog materijala;
- Promocija - informisanje javnosti i članova o aktivnostima udruženja (društvene mreže, mediji, veb sajt, štampane publikacije i sl.);
- Aktivnosti koje utiču na zaštitu, očuvanje i unapređenje životne sredine;
- Definisane potrebe za proširenjem delatnosti i načina prodaje svojih proizvoda, i
- Preduzimanje svih adekvatnih mera i aktivnosti za ostvarenje društveno-odgovornih ciljeva i ciljeva udruženja, kroz aktivan rad organa i članova udruženja.

Osnovna delatnost Udruženja usmerena je pre svega ka saradnji u nabavci opreme, informisanju i/ili ekonomskoj saradnji. Vlasnici kao pojedinci, sami obavljaju svoje poslove u gazdovanju šumama (seča drveća, transport, utrdivanje sortimentnih kategorija kvaliteta, zaključenje ugovora i sl). Osnivanjem Udruženja, ove usluge bi se mogle objediniti uz smanjenje troškova po pojedincu. Karakteristika ovog modela organizovanja je da sami vlasnici obavljaju najznačajnije poslove u gazdovanju šumama.

Ključni partneri u procesu osnaživanja:

U vezi sa pitanjima od zajedničkog interesa, Udruženje treba da saraduje sa drugim udruženjima i institucijama, kako u zemlji tako i u inostranstvu. Ključni partneri za ostvarenje ciljeva udruženja:

- **Lokalni:** opštine Zlatiborskog okruga (tehnička i finansijska podrška – mogućnost konkurisanja kod jedinica lokalne samouprave za izdvajanje dela iz budžeta za rad udruženja, kao i dela koji se odnosi na šumski fond, fond zaštite životne sredine i dr.).
- **Regionalni:** Regionalna razvojna agencija Zlatibor (tehnička podrška – proces osnivanja udruženja, apliciranja za domaće i inostrane fondove).
- **Nacionalni:** Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede - Uprava za šume RS (institucionalna i finansijska podrška – mogućnost korišćenja većih novčanih sredstava sa povećanjem broja članova, a samim tim i povećanjem površine čiji su vlasnici članovi Udruženja – sredstva za infrastrukturu, pošumljavanje, mogućnost od oslobođenja plaćanja određenih propisanih taksi, smanjenje poreza za prodaju drveta, nabavka mehanizacije, itd.).
- **Međunarodni:** Internacionalna udruženja vlasnika privatnih šuma i donatorska zajednica (partnerska i finansijska podrška – korišćenje sredstava za potrebe podizanja kapaciteta članova udruženja kroz obuke i studijske posete, angažovanje konsultanta za iskazane potrebe, pristupanje sertifikaciji privatnih šuma i sl.).

Pored ključnih partnera, od izuzetnog značaja za rad Regionalnog udruženja je saradnja sa ostalim partnerima, kao što su naučno-istraživačke i razvojne institucije, škole i univerziteti, naučno-edukativni centri, poljoprivredni instituti, NVO, mediji i konsultantske kuće.

KORAK 5: SPROVOĐENJE DEFINISANIH CILJEVA

Kako bi realizovalo postavljene ciljeve, i u tome bilo uspješno, svako udruženje ispred sebe ima postavljene zadatke.

Za **regionalno udruženje** vlasnika privatnih šuma zadaci su sledeći:

- Idejno, intelektualno i stručno sprovođenje konkretnih razvojnih projekata;
- Uspostavljanje novih efikasnijih i produktivnijih načina i metoda u gazdovanju šumama i šumskom zemljištu u privatnom vlasništvu;
- Uvođenje savremenih stručnih dostignuća u gazdovanju privatnim šumama;
- Povećanje i unapređenje efekata u zaštiti i čuvanju šuma u privatnom vlasništvu;
- Uspostavljanje ravnoteže interesa vlasnika privatnih šuma, korisnika šuma i stvaranje povoljne klime za ekonomski razvoj uz očuvanje ekoloških vrednosti šuma;
- Očuvanje opštekorisnih funkcija šuma;
- Pronalaženje najboljih načina i sistema gazdovanja pojedinačnim površinama privatnih šuma;
- Povećanje površina privatnih šuma visokog uzgojnog oblika;
- Omasovljenje Udruženja kroz učlanjenje novih članova;
- Aktivno učešće i nastup prema institucijama vlasti kroz inicijative, predloge i sugestije kako bi se ostvarili konkretni projekti i ciljevi Udruženja;
- Formiranje zajedničkih tržišta (zajednička iskorišćenja šuma i prodaja proizvoda na jednom mestu uz postizanje veće cene, smanjenje troškova – zajednička distribucija i sl.);
- Učlanjenje Udruženja u Konfederaciju evropskih privatnih šumovlasnika (CEPF).

Mogući izvori finansiranja za sprovođenje ciljeva (prioriteta)

Regionalno udruženje vlasnika privatnih šuma, osnovano na teritoriji Zlatiborskog okruga kao regionalna institucija ima mogućnost da pribavi finansijska sredstva iz sledećih izvora:

- **Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede** - Uprava za šume Republike Srbije kroz korišćenje Budžetskog fonda za šume,
- **Lokalne samouprave** - opštinski budžeti (u koje se vraća 35% takse na posebno drvo naplaćene na teritoriji te lokalne samouprave kao namenska sredstva za šumarstvo),
- Članarine,
- Komercijalne aktivnosti,
- Različiti donatorski programi.

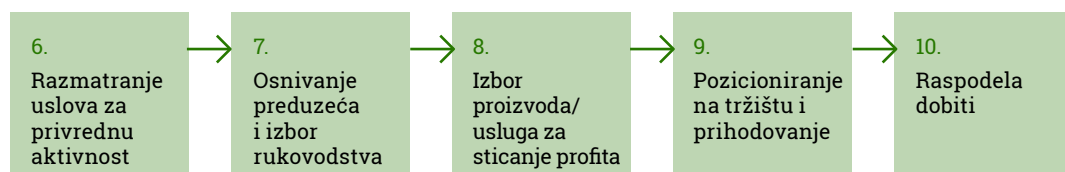
Udruženje može početi sa neposrednim obavljanjem delatnosti nakon izvršenog upisa u Registar privrednih subjekata kod Agencije za privredne registre. Prema Zakonu o udruženjima propisano je da se mogu upisati i druge delatnosti i aktivnosti koje udruženje može da obavlja. Prihodi ostvareni od privredne delatnosti udruženja isključivo se mogu koristiti za finansiranje ciljeva udruženja definisanih Statutom, i nema pravo da se raspodeljuje osnivačima, članovima, članovima organa udruženja, direktorima, zaposlenima ili sa njim povezanim licima.

Pored ovih delatnosti **članovi udruženja mogu da donesu odluku o osnivanju pravnog lica koje će se samo baviti distribucijom i prodajom šumskih proizvoda za sve svoje članove**. Osnivanjem novog pravnog lica omogućilo bi se sklapanje velikih ugovora za distribuciju šumskih proizvoda uz smanjene troškove proizvodnje po pojednicu. Postojanje ovakvog pravnog lica omogućilo bi članovima i da svoje drvo kolektivno prodaju čime bi se mogle postići bolje cene jer bi se mogla izbeći kvalitativna razvrstavanja drveta za svakog pojedinačnog člana, odnosno za njegovo drvo. Udruženje može da donese i svojevrsan „zaštitni cenovnik“ za ovakvo pravno lice, odnosno cenu ispod koje drvo u određenoj klasi kvaliteta ne može da se prodaje. Na ovaj način naročito ostvaruju korist oni članovi koji ne žive u blizini i koji ne znaju dovoljno o kvalitetu šume koju poseduju jer su oni podložni obmanama od strane nakupaca i trgovaca. Svaki kupac (drvoprerađivač) je spreman da plati veću

cenu ukoliko je siguran da može doći do veće količine na jednom mestu umesto da ide od sela do sela i od vlasnika do vlasnika trošeći vreme u potrazi za sirovinom.

Osim ovog, postoje i druge vrste poslova koje bi takvo pravno lice (preduzeće) moglo da radi, što je detaljno razrađeno u opisu druge faze.

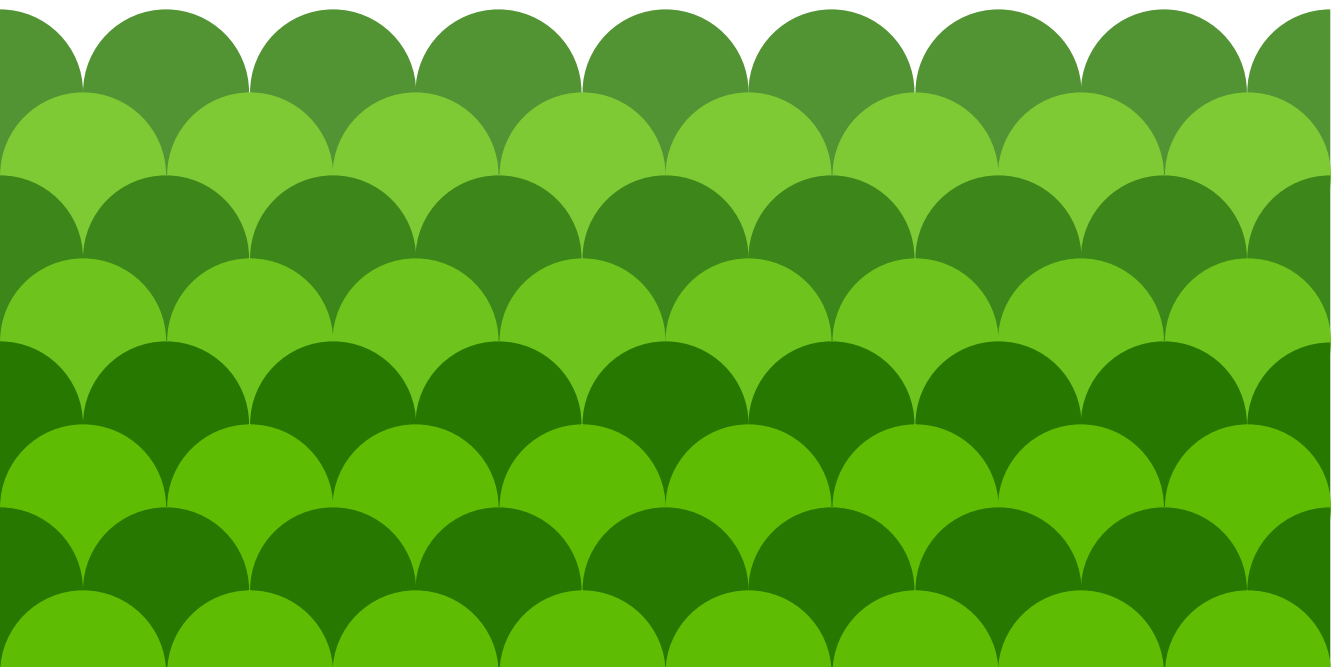
FAZA 2



Slika 3. Faza 2 sa osnovnim koracima

Nakon što udruženja po napred navedenom postupku prođu kroz fazu osnivanja i osnaživanja među aktivnim članovima se rađaju ideje o novim poduhvatima. Podizanjem kapaciteta članova kroz kontinuiranu edukaciju i primere dobre prakse, za očekivati je da neki od njih stave pred ostale članove predloge za dalji razvoj Udruženja.

FAZA 2



KORAK 6: RAZMATRANJE USLOVA ZA PRIVREDNU AKTIVNOST REGIONALNOG UDRUŽENJA

Momenat u kome se javlja preduzetnička ideja među članovima je posebno osetljiv trenutak za svako udruženje, naročito ako je ono regionalnog karaktera. Osetljivost trenutka nalazi se u tome što članovi često razmišljaju sa aspekta svojih lokalnih potreba, odnosno ideje do kojih dolaze obično se odnose na stvari, pojave i potencijale iz njihovog neposrednog okruženja. Kako među delovima regiona postoje izvesne različitosti, postoji mogućnost da ideje i predlozi nisu u saglasju, čak mogu biti i direktno suprotstavljeni. U ovakvim trenucima **regionalno udruženje** može doći u ozbiljnu krizu.

Preduzetničke ideje u direktnoj vezi sa šumarstvom su najčešće ideje do kojih ljudi u ovakvim udruženjima dolaze. Nakon što su u dovoljnoj meri edukovani i nakon što vide različite primere dobre prakse, članovi počinju da predlažu načine na koje bi udruženje (i oni sami) mogli da stiču profit. Ove ideje obično se odnose na različite vrste poslova koji se obavljaju u šumarstvu i koje su članovi uglavnom već radili ili su ih videli. Osim šumarstva preduzetničke ideje se razvijaju i u oblasti poljoprivredne delatnosti odnosno ruralnog razvoja uopšte.

Tehnički, sve ove vrste poslova moglo bi da obavlja samo Udruženje, ali je daleko povoljnija opcija da ono osnuje posebno pravno lice (preduzeće). Prednost je pre svega administrativne prirode jer preduzeća imaju jasno definisane i uhodane sisteme poslovanja i finansijskog računovodstva koji su jasnija i realnija nego kod udruženja koja su po definiciji neprofitne organizacije.

KORAK 7: OSNIVANJE PREDUZEĆA I IZBOR RUKOVODSTVA

Kakvo preduzeće je najbolje osnovati?

Imajući u vidu da je udruženje skup više osnivača, to automatski znači da je potrebno jasno na početku definisati raspodelu ostvarenog profita. Ova činjenica sama po sebi ističe da je najpogodniji pravni oblik za takvo preduzeće Društvo sa ograničenom odgovornošću (DOO).

Društvo sa ograničenom odgovornošću (societe a responsabilite limitee, societa a responsabilita limitata, gesellschaft mit beschränkter haftung, private limited company) je privredno društvo u kome svaki član društva ima udeo u osnovnom kapitalu društva, s tim da član društva ne odgovara za obaveze društva već samo snosi rizik poslovanja do visine unetog uloga u društvo. Na ovaj način društvo sa ograničenom odgovornošću je određeno posredstvom tri konstitutivna elementa.

Prvo, društvo sa ograničenom odgovornošću je vrsta privrednog društva. Ovo društvo u sebi sadrži elemente društva lica – ortačkog društva, jer su lične osobine članova društva bitne za nastanak, postojanje i promenu članstva i prestanak društva sa jedne strane, kao i elemente društva kapitala – zatvorenog akcionarskog društva, jer član društva ne odgovara za obaveze društva, već samo snosi rizik poslovanja društva do visine uloženog kapitala. U ovoj kombinaciji elemenata društva lica i društva kapitala leži razlog najveće brojnosti ovog oblika privrednog društva. Za svakog osnivača je jedan od opredeljujućih kriterijuma prilikom pristupanja osnivanju privrednog društva svakako osobenost ne postojanja odgovornosti za obaveze privrednog društva ličnom imovinom, već snošenje rizika poslovanja društva do visine uloženih sredstva u njega. Pored ove osobenosti, ovaj oblik privrednog društva ne može javno da emituje akcije, kao što to čini akcionarskog društvo – radi prikupljanja kapitala, iz kog razloga se najčešće radi o društvu sa malim kapitalom i manjim brojem članova. Firma društva sa ograničenom odgovornošću može biti personalna – upućuje na ime nekog člana društva ili realna – upućuje na delatnost koja se obavlja. Članovi društva često upravljaju i poslovima društva i zaposleni su u društvu. Društvo sa ograničenom odgovornošću je pravni subjekat koji to svojstvo stiče upisom u Registar privrednih subjekata koji vodi Agencija za privredne registre.

Drugo, društvo sa ograničenom odgovornošću ima osnovni kapital, koji čini zbir vrednosti unetih uloga od strane članova društva (osnivača). Pravilo je da svaki član društva unosi jedan ulog u društvo, koji obrazuje osnovni kapital društva zajedno sa ulozima ostalih osnivača. Na osnovu unetog uloga, svaki član društva stiže jedan udeo u društvu, koji je izražen u procentu ili razlomku u odnosu na ukupnu vrednost osnovnog kapitala. Ulozi članova društva ne moraju biti jednaki, te ni njihovi udeli u društvu takođe ne moraju biti isti. Članovi društva ostvaruju svoja statusna prava u društvu (pravo glasa, učešće u raspodeli dobiti i dr.) srazmerno visini svog udela, mada se od ovoga na ugovornoj osnovi može odstupiti.

Treće, član društva ne odgovara za obaveze društva, već samo snosi rizik poslovanja društva do visine svog uloga. Za preuzete obaveze prema trećim licima odgovara samo društvo i to svojom celokupnom imovinom. Ako je društvo poslovalo sa gubicima i ima obaveze prema trećim licima, član društva može izgubiti samo ono što je putem uloga uložio u privredno društvo, a ne i svoju ostalu imovinu koja je odvojena od imovine društva sa ograničenom odgovornošću. Odvojenost imovine društva od lične imovine članova društva i neodgovornost člana društva za obaveze društva čini da poverioci društva nisu istovremeno i poverioci članova društva.

Prevazilaženje potencijalnih razlika u pogledu toga šta bi osnovano preduzeće trebalo da radi u velikoj meri zavisi od rukovodstva samog **regionalnog udruženja**. Zato je u izvršne organe dobro birati one članove koji na osnovu svojih znanja i iskustava imaju sposobnost da sagledavaju širu sliku i tako utiču na adekvatnu postavku menadžmenta preduzeća. Oni moraju jasno da razgraniče regionalne i lokalne prioritete, a bilo bi dobro da već samim Statutom **regionalnog udruženja** bude precizirana podela poslova odnosno prioriteta. Zato se može reći da predsednici regionalnih udruženja moraju imati prave menadžerske sposobnosti jer i najhomogenija regionalna udruženja ipak predstavljaju skup lokalnih udruženja koja imaju različite interese. Predsednici svaku ideju koja dođe nakon faze osnaživanja moraju stavljati u kontekst regionalnih prioriteta i po potrebi modifikovati inicijalnu zamisao tako da i ostali članovi imaju interesa da podrže takve ideje. Skupština udruženja svakako daje poslednju reč, ali je potrebno artikulirati sve predloge na vreme kako bi članovi Skupštine imali što produktivniju diskusiju.

Kako organizovati rukovođenje preduzećem?

Ovo je izuzetno važan pokazatelj zrelosti i kapaciteta samog **regionalnog udruženja** vlasnika privatnih šuma. Preduzeće kome je vlasnik Udruženje praktično ima mnoštvo suvlasnika od kojih svako može imati svoje viđenje načina rada samog preduzeća. Zato je jako važno u osnivačkom aktu preduzeća vrlo precizno odrediti delokruge nadležnosti, ali i internim dokumentima samog udruženja predvideti način poslovanja preduzeća i definisati odnose članova Udruženja prema preduzeću.

Za rukovodioca preduzeća treba imenovati lice sa dovoljno iskustva da taj posao obavlja. Rukovođenje preduzećem je determinisano poslovnim modelom usvojenim na Skupštini **regionalnog udruženja**.

KORAK 8: IZBOR PROIZVODA/USLUGA ZA OSTVARIVANJE PROFITA

Kojim delatnostima se preduzeće prevashodno bavi?

Preduzeće u vlasništvu udruženja pribavlja sredstva obavljajući **pretežnu privrednu delatnost** i to*:

- **0240 - uslužna delatnost u vezi sa šumarstvom** (obuhvata uslužne delatnosti u šumarstvu - procenu šumskog fonda, zaštitu od požara, pružanje saveta u vezi sa gazdovanjem šumama, kontrolu šumskih bolesti i štetočina, uslužne delatnosti u vezi sa iskorišćavanjem šuma, transport trupaca unutar šuma i sl.).

Pored pretežne privredne delatnosti, Udruženje obavlja i **dodatne delatnosti** i to:

- **0210 - gajenje šuma i ostale šumarske delatnosti** (obuhvata uzgoj šuma - sadnju, rasađivanje, presađivanje, propređivanje i zaštitu šuma i šumskih pojaseva, podizanje niskog rastinja, podziranje zasada celuloznog drveta i drveta za ogrev, delatnost rasadnika).
- **0220 - seča šuma** (obuhvata seču drveća i proizvodnju sortimenata za potrebe drvne industrije, proizvodnju sortimenata koji se koriste u neobrađenom obliku, kao što su jamska drva, TT stubovi, motke i kolje, sakupljanje i proizvodnju drveća u energetske svrhe, sakupljanje i proizvodnja otpadaka nastalih sečom drveća u energetske svrhe).

Dobit ostvarena na osnovu navedenih delatnosti može se koristiti za ostvarenje ciljeva udruženja, uključujući i troškove redovnog rada, ali i sopstveno učešće u finansiranju određenih projekata.

Kako preduzeće ostvaruje profit?

Preduzeće ostvaruje profit obavljajući različite poslove ili pružajući usluge za koje na tržištu postoji tražnja. Preduzeće u vlasništvu udruženja može da obavlja privrednu delatnost dvojako:

* Uredba o klasifikaciji delatnosti (Sl.Glasnik RS br 54/2010).

1. Kao servis članovima udruženja (nema profita)
2. Radom za treća lica (ostvaruje se profit)

Servis članovima udruženja odnosi se na mogućnost da članovi udruženja koriste znanja, mašine i opremu preduzeća jer su oni formalno suvlasnici toga. Ovo je varijanta tzv. „internog fakturisanja“ gde preduzeće formalno naplaćuje vlasniku šume samo osnovnu cenu koštanja rada (gorivo, mazivo, radni sat rukovaoca, transport i amortizacija mašine), odnosno samo ono što bi i sam vlasnik morao da plati da je mašina lično njegova. Na ove fakture ne zaračunava se PDV.

Rad za treća lica predstavlja uobičajenu privrednu aktivnost u kojoj se stiče profit poslovanjem na tržištu.

O kom god vidu obavljanja delatnosti da se radi, treba imati u vidu da se od preduzeća u vlasništvu udruženja očekuje sledeće:

- Da poveća konkurentnost svakog pojedinačnog člana udruženja koji bi se određenim poslom bavio ili se već bavi,
- Da poveća prihode svakog člana,
- Da smanji troškove svakog člana (naročito troškove nabavke mašina i opreme koji su najobimniji troškovi u šumarskoj delatnosti),
- Da obezbedi članovima nova tržišta za plasman robe i usluga,
- Da poveća zaposlenost članova, njihovih porodica i zaposlenost u ruralnim krajevima uopšte,
- Da potencijalnim potrošačima pruži jasnu informaciju i edukaciju o koristima koje oni mogu imati od angažovanja ovog preduzeća,
- Da bude mesto nastanka inovativnih ideja zato što su ovakva preduzeća u komparativnoj prednosti nad „običnim“ preduzećima jer su ona zapravo sredstvo finansijske održivosti udruženjima.

Preduzeće osnovano od strane **regionalnog udruženja** vlasnika privatnih šuma može da obavlja čitav niz poslova iz oblasti šumarstva. U ovom trenutku u Srbiji postoje desetine preduzetničkih radnji i preduzeća koja se bave ovim poslovima, ali ne postoji ni jedno u vlasništvu nekog udruženja ili bilo kakve formalizovane grupe pravnih ili fizičkih lica.

Način na koji to sada funkcioniše je takav da obično fizički radnici na poslovima u šumarstvu registruju preduzetničke radnje na svoje ime da bi mogli da sklapaju ugovore i vrše naplatu rada od javnih preduzeća koja gazduju državnim šumama. Oni kao pojedinci nemaju niti znanja niti kapaciteta da poboljšaju svoju poziciju na tržištu, a neretko predstavljaju jedni drugima nelojalnu konkurenciju koja obara cene rada, što svima šteti.

Pre petnaestak godina su u velikim javnim preduzećima koja gazduju državnim šumama sprovedeni programi restrukturiranja, kada su NK i KV radnici otpušteni po posebnim programima po kojima su oni raskidali radni odnos u državnim firmama, ali je svako imao opciju da zadrži svoje sredstvo rada (motorne testere, šumske traktore, građevinske mašine), registruje preduzetničku radnju i da kroz rad u narednom periodu otplati to sredstvo. Nakon otplate oni su nastavili da rade ove poslove, ali već 15 godina nije zabeleženo da su se na bilo koji način udružili radi sticanja bolje tržišne pozicije. U opštem metežu došlo je do naglog obaranja cena rada usled čega su mnogi ubrzo prodali sredstva za rad i otišli u druge delatnosti.

Generalno je već jednu deceniju primetan opšti trend pada broja ljudi koji se bave šumarskim poslovima. Razlozi su različiti, ali neki od osnovnih su sledeći:

- Vrlo malo ljudi se rađa na selu, gde je naporan fizički rad svakodnevnica i koji prihvataju da radi takve poslove;
- Prema utrošku energije rad šumskog radnika je drugi na skali najtežih, odmah iza jamskog rudara;
- Nelojalna konkurencija i damping oborio je cene rada na granicu isplativosti, a često i ispod te granice;
- Javna preduzeća su koristila ovu pojavu na tržištu i nisu ništa učinila tim povodom, iako je dugoročno posmatrano ova pojava opasna po opstanak samih javnih preduzeća koja po pravilu 70-80% prihoda ostvaruju od seče i prodaje drveta (čak i nacionalni parkovi);
- Nezaposlenost među najslabije obrazovanim kategorijama stanovništva usmerava te ljude ka ovakvim poslovima često sa minimumom obuke ili bez ikakve obuke za rad na opasnim radnim mestima, što dovodi do čestih povreda na radu, neretko sa smrtnim ishodom.

Osim fizičkih lica koja registruju preduzetničke radnje postoje i veća drvopre-
rađivačka preduzeća, obično registrovana kao društva sa ograničenom odgo-
vornošću (doo) čija je primarna delatnost rezanje i obrada drveta. Ova predu-
zeća organizuju i grupe radnika koje rade obično na seči i izvlačenju drveta u
državnim šumama jer na taj način kroz kompenzaciju dobijaju drvo koje je za
njih sirovina, odnosno ulazni proizvod. Sve je češći primer da ova preduzeća
angažuju preduzetničke radnje kao podizvođače, pa bi na taj način preduzeće
osnovano od strane regionalnog udruženja vlasnika privatnih šuma bilo više
nego poželjan partner.

Kada **regionalno udruženje** osnuje preduzeće, takvo preduzeće može da obav-
lja sledeće poslove:

- Vršenje stručno-tehničkih poslova u privatnim šumama na teritoriji udruže-
nja,
- Izradu planskih dokumenata za privatne (i državne) šume,
- Seču i privlačenje drveta,
- Obrada drveta u logističkom centru za drvnu biomasu,
- Negu šuma i pošumljavanje,
- Proizvodnju sadnog materijala i ukrasnih biljaka,
- Sakupljanje semena i šišarica,
- Izgradnja i održavanje protivpožarnih pruga i preseka,
- Izrada projekata izgradnje i rekonstrukcije šumskih puteva.

KORAK 9: POZICIONIRANJE NA TRŽIŠTU I PRIHODOVANJE

Kako bi preduzeće opstalo neophodno je da zauzme određenu poziciju na tržištu, odnosno da tržište prepozna svrsishodnost postojanja preduzeća. To će se na najbolji način postići ako ono ima sve što je neophodno za kvalitetno obavljanje svih poslova kojima se želi baviti. U nastavku sledi pregled poslova sa svim neophodnostima.

Tabela 1. Vršenje stručno-tehničkih poslova u privatnim šumama na teritoriji Udruženja

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Doznaka stabala za seču	Prostorije za rad (kancelarije)	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede – Uprava za šume	Vlasnici privatnih šuma na teritoriji regionalnog udruženja	10.000 RSD/ha
2. Žigisanje posećenog drveta	Terensko vozilo		Crkvene šume na teritoriji regionalnog udruženja	
3. Izdavanje dokumentacije za stavljanje drveta u promet	Šumarski tehničar			
4. Savetovanje u vezi sa izborom vrste za pošumljavanje	Šumarski inženjer sa licencom			
5. Savetodavne usluge u vezi sa negom i gajenjem šuma	IT oprema			

Početne aktivnosti: Utvrđivanje površine parcela koje poseduju članovi lokalnih udruženja koja čine regionalno udruženje, utvrđivanje površine privatnih šuma na teritoriji na kojoj deluje regionalno udruženje, analiza postojećih resursa, stupanje u kontakt sa Upravom za šume u cilju pregovora za dobijanje ugovora o gazdovanju.

Tabela 2. Izrada planskih dokumenata za privatne (i državne) šume

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Izrada planova razvoja šumske oblasti	Šumarski inženjer sa licencom	Lokalne samouprave	Javna preduzeća za gazdovanje šumama	130 EUR/ha
2. Izrada programa gazdovanja privatnim šumama	Kancelarijski prostor	Uprava za šume i šumarska inspekcija	Obveznici šumarskih planova	
3. Izrada osnova za gazdovanje državnim šumama	IT oprema (hardwer i softwer)	RRA Zlatibor	Srpska pravoslavna crkva	
4. Izrada Godišnjih planova gazdovanja	Visinomeri, prečnice i GPS uređaji	Komunalna preduzeća	Druga udruženja	
5. Izrada izvođačkih projekata	Terensko vozilo	Služba za Katastar		
6. Izrada plana otvaranja privatnih šuma	Pomoćni radnici			

Početne aktivnosti: Analiza potreba u neposrednom okruženju, analiza postojećih planova i njihovih rokova važnosti, utvrđivanje površine crkvenih šuma, digitalizacija karata i katastarskih podataka, odabir softvera.

Tabela 3. Seča i privlačenje drveta

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Seča drveća	Obučeni sekači i traktoristi sa licencama	Lokalna udruženja	Javna preduzeća za gazdovanje šumama	15 EUR/m ³
2. Krojenje drvnih sortimenata	Motorne testere	Inspekcija rada	Vlasnici privatnih šuma	
3. Privlačenje drveta do privremenih stovišta	Šumski traktori sa vitlom	Preduzeća i ustanove za obuku radnika za bezbedan rad	Srpska pravoslavna crkva	
4. Uspostava šumskog reda (slaganje grana i guljenje panjeva)	Šumski kamion	Distributeri i serviseri mašina i opreme	Komunalna preduzeća i EPS	
5. Prevoz drveta šumskim kamionima	Sekire, klinovi i pomoćni alat			

Početne aktivnosti: Utvrđivanje da li među članovima i njihovim porodicama postoje lica obučena za ove poslove, pravljenje liste mogućih poslova sa godišnjeg tendera za nabavku usluga koji raspisuju javna preduzeća, utvrđivanje da li među članovima i njihovim porodicama postoje lica koja poseduju neke mašine, pravljenje liste neophodnih mašina i opreme za nabavku.

Tabela 4. Obrada drveta u logističkom centru za drvenu biomasu

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Cepanje ogrevnog drveta i pakovanje na palete	Motorne testere	Distributeri mašina i opreme	Domaćinstva Lokalne toplane	20 EUR/t sečke
2. Izrada drvene sečke	Dizalica	Serviseri	Seoske škole i ambulante	100 EUR/paleti cepanice
3. Izrada rezane građe	Utovarivač	Lokalne samouprave	Proizvođači borovnica	150 EUR/m ³ rezane građe
	Cepač	Inspekcije	Građevinske firme	
	Viljuškar	Regionalna radna grupa za biomasu i EE		
	Pakerica			
	Drobilica			
	Gaterski pogon			

Početne aktivnosti: Odabir najpovoljnije lokacije, analiza internog drvnog resursa (iz šuma koje su u vlasništvu članova), analiza eksternog drvnog resursa do 100 km, nabavka opreme, pribavljanje dozvola, pravljenje liste potencijalnih kupaca.

Tabela 5. Nega šuma

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Nega mladih zasada do 5 god starosti	Male motorne testere	Lokalna udruženja	Vlasnici privatnih šuma	20-30.000 RSD/ha
2. Nega mladih šuma do 10 cm prsnog prečnika	Rotacione (trimer) testere	Mesne zajednice	Javna preduzeća za gazdovanje šumama	
3. Čišćenje u šumskim zasadima 6-20 god	Krampovi i motike	Centri za socijalni rad	Srpska pravoslavna crkva	
4. Prve prorede u šumskim zasadima	Obučeni rukovaoci testerama	Uprava za šume	Komunalna preduzeća	
	NK radna snaga	Uprava za javne nabavke		

Početne aktivnosti: Utvrđivanje interne potrebe za radovima na nezi šuma kod članova udruženja, utvrđivanje godišnjeg plana nege šuma za javna preduzeća (radi prijave na tender), utvrđivanje potreba kod šuma SPC-a i komunalnih preduzeća, nabavka opreme (ili utvrđivanje ima li opreme među članovima udruženja).

Tabela 6. Pošumljavanje

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Pošumljavanje goleti	Terensko vozilo sa tovarnim prostorom	Lokalna udruženja	Vlasnici privatnih šuma	Do 150.000 RSD/ha
2. Sanacija površina pošumljavanjem		Mesne zajednice	Javna preduzeća za gazdovanje šumama	
3. Melioracija degradiranih šuma	Vozilo za prevoz radne snage	Centri za socijalni rad	Srpska pravoslavna crkva	
	Šumarski tehničar za nadzor radova	Uprava za šume	Komunalna preduzeća	
	Krampovi i ćuskije	Uprava za javne nabavke		
	NK radna snaga			

Početne aktivnosti: Utvrđivanje interne potrebe za pošumljavanjem goleti kod članova udruženja, utvrđivanje godišnjeg plana pošumljavanja za javna preduzeća (radi prijave na tender), utvrđivanje potreba kod šuma SPC-a i komunalnih preduzeća, nabavka opreme (ili utvrđivanje ima li opreme među članovima udruženja), a naročito utvrđivanje da li ima dovoljno radne snage.

Tabela 7. Proizvodnja sadnog materijala i ukrasnih biljaka

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Proizvodnja šumskih sadnica	Lokacija i zemljište za rasadnik	Lokalna udruženja	Vlasnici privatnih šuma	U zavisnosti od vrste sadnice
2. Proizvodnja reznica		Uprava za šume	Pijačni preprodavci	
3. Proizvodnja ukrasnih sadnica	Traktor i priključci	Poljoprivredni instituti	Komunalna preduzeća	
4. Proizvodnja cveća	Sistem za navodnjavanje	Nacionalni centar za šumsko seme u Požegi	Fizička lica	
	Seme i hemijska sredstva			
	Šumarski tehničar za nadzor radova			
	NK radna snaga			

Početne aktivnosti: Utvrđivanje interne potrebe za pošumljavanjem goleti kod članova udruženja, utvrđivanje potreba kod šuma SPC-a i komunalnih preduzeća, nabavka opreme (ili utvrđivanje ima li opreme među članovima udruženja), utvrđivanje da li ima dovoljno radne snage, pravljenje liste lokacija za pijačnu prodaju.

Tabela 8. Sakupljanje semena i šišarica

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Sakupljanje semena	Terensko vozilo sa tovarnim prostorom	Lokalna udruženja	Nacionalni centar za šumsko seme u Požegi	Oko 50-60 RSD/kg sirove šišarice
2. Branje šišarica	Radna snaga i obučeni penjači Oprema za penjanje i dohvatanje Aluminijumske merdevine na izvlačenje	Šumarska inspekcija Planinarska i ekološka društva (praćenje uroda na akcijama društava)	Drugi rasadnici	Seme u zavisnosti od vrste

Početne aktivnosti: Utvrđivanje godišnje potrebe Nacionalnog centra za šumsko seme, terenska ocena i procena uroda po vrstama drveća, mapiranje lokacija sa dobrim urodom i povezivanje članova udruženja u neposrednoj blizini tih lokacija.

Tabela 9. Izgradnja i održavanje protivpožarnih pruga i proseka

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Izgradnja novoprojektovanih PP pruga	Kombinovana građevinska mašina (skip) na točkovima	Građevinska preduzeća u regionu	Javna Preduzeća za gazdovanje šumama	Izgradnja do 150.000 RSD/km
2. Održavanje postojećih PP pruga			Druga udruženja	Održavanje do 50.000 RSD/km

Početne aktivnosti: Utvrđivanje godišnje potrebe javnih preduzeća i terenski obilazak lokacija u cilju sagledavanja troškova transporta mašine i fizičkih prepreka na terenu.

Tabela 10. Izrada projekata izgradnje i rekonstrukcije šumskih puteva

OPIS POSLOVA	KLJUČNI RESURSI	KLJUČNI PARTNERI	KUPCI/KORISNICI	OČEKIVANI PRIHOD
1. Terenska geodetska snimanja	Šumarski inženjer sa iskustvom i licencom	Služba za katastar	Lokalna udruženja vlasnika privatnih šuma	Oko 2.300 EUR/km
2. Postavljanje trase budućeg puta	Kancelarijski prostor	Geodetske agencije u regionu	Javna Preduzeća za gazdovanje šumama	
3. Izrada projektne dokumentacije	IT oprema (hardver i softver)	Građevinska preduzeća		
4. Nadzor nad izgradnjom	Terensko vozilo GPS i padomer Priručni alat			

Početne aktivnosti: Za prostor koji pokriva regionalno udruženje izraditi Plan otvaranja privatnih šuma i definisati svrsishodne putne pravce (za regionalno udruženje izrada Plana može biti predmet finansiranja od donatorskih sredstava). Za definisane putne pravce konkurišu lokalna udruženja kojima preduzeće fakturiše usluge izrade projekta i usluge nadzora, a po potrebi u kooperaciji sa građevinskom firmom preduzeće može biti izvođač celokupnog posla na izgradnji puta.

Koje poslove preduzeće ne bi trebalo da obavlja?

Članovi Udruženja mogu da svoje drvo kolektivno prodaju čime bi se mogle postići bolje cene jer bi se mogla izbeći kvalitativna razvrstavanja drveta za svakog pojedinačnog člana odnosno njegovo drvo.

Međutim, nije povoljno po vlasnika drveta (člana udruženja) da se drvo formalno prodaje preko preduzeća u vlasništvu Udruženja. Ovo preduzeće je kao i svako drugo preduzeće učesnik u poslovanju na tržištu i svaki vid prodaje je poreski opterećen. U konkretnom slučaju da bi preduzeće prodalo drvo (izlaz robe) ono to drvo najpre mora formalno da kupi od vlasnika (ulaz robe). Ukoliko je preduzeće u sistemu PDV-a za prodatu robu se zaračunava porez od 20% čime se prodajna cena za toliko uvećava. Za prodatu drvo preduzeće naplaćuje neku vrednost koja ulazi u poslovnu dobit preduzeća i tako automatski biva oporezovano porezom na dobit po stopi od 15%. Jasno je iz navedenog da bi ovaj vid prodaje uvećao cenu drveta čime bi ta cena postala nekonkurentna.

Zato je najbolje da udruženja organizuju zajedničku prodaju drveta, ali da to bude organizovano na način da regionalno udruženje ima lice zaduženo da zastupa članove prilikom prodaje njihovog drveta, odnosno da svi kupci o

uslovima prodaje pregovaraju sa jednim licem koje zastupa vlasnike. Pogodba se tako vrši grupno, a isplata pojedinačno na račune samih vlasnika ili njihovih poljoprivrednih gazdinstava.

KORAK 10: RASPODELA DOBITI

Udruženje nema pravo da ostvarenu dobit od privredne ili druge delatnosti raspodeljuje svojim osnivačima, članovima, članovima organa udruženja, direktorima, zaposlenima ili sa njima povezanim licima. Ostvarena dobit može se upotrebiti samo za ostvarivanje neprofitnih ciljeva propisanih Statutom udruženja. Iznos do 400.000 dinara dobiti oslobođen je poreza na dobit, a ako je dobit iznad tog iznosa plaća se porez na dobit od 15%.

Međutim, preduzeće u vlasništvu udruženja može da angažuje svoje članove i članove njihovih porodica za obavljanje neophodnih poslova. Osim toga može da angažuje mašine i mehanizaciju u ličnom vlasništvu članova (fizičkih lica) i da na taj način ta lica naplate svoj rad i rad sredstva koje poseduju.

