

ОРГАНИЗОВАЊЕ ПРИВАТНИХ ШУМОВЛАСНИКА У ЦИЉУ МОБИЛИЗАЦИЈЕ ДРВНИХ РЕСУРСА: АНАЛИЗА МОДЕЛА УДРУЖИВАЊА У АУСТРИЈИ, БАВАРСКОЈ И СРБИЈИ

ДРАГАН НОНИЋ¹
ПРЕДРАГ ГЛАВОЊИЋ¹

Извод: Србија, као и већина земаља Европе, у блиској будућности могла би се суочити са проблемом недостатка дрвета као сировине, пре свега, за индустрију прераде дрвета и производњу енергије, а као последица недовољне мобилизације дрвних ресурса. Мали шумски поседи који се налазе у приватном власништву могу имати велики значај у решавању овог проблема, јер се њихов дрвни потенцијал не користи у довољној мери, односно мала количина дрвета из ових шума завршава на тржишту. Потенцијално решење проблема мобилизације власника за коришћење њихових дрвних ресурса могу представљати организације, односно удружења власника приватних шума, формиране ради остваривања економских интереса. Циљ овог рада је анализа различитих модела удруживања власника приватних шума, као једна од мера за унапређење мобилизације дрвних ресурса, у одабраним земљама (Аустрији и Баварској) и поређење са ситуацијом у Србији. Сврха истраживања је утврђивање предности и недостатака постојећих организационих модела у Србији и дефинисање модела интересног удруживања власника, који би допринео повећању мобилизације дрвних ресурса из шума у приватном власништву. Предмет истраживања су модели удруживања власника приватних шума у Аустрији, Баварској и Србији.

Кључне речи: мобилизација дрвних ресурса, удружења власника приватних шума, Србија.

ORGANIZING PRIVATE FOREST OWNERS IN ORDER TO MOBILIZE WOOD
RESOURCES: ANALYSIS OF ASSOCIATION MODELS IN AUSTRIA,
BAVARIA AND SERBIA

Abstract: Serbia, like most European countries, may, in the near future, face the problem of the lack of wood as a raw material, primarily for wood processing industry and the industry of energy production, as a result of insufficient mobilization of wood resources. Small-scale forest holdings in private ownership can be of great importance in solving this problem, because their wood potentials are not used sufficiently, and a small amount of wood from these forests ends in the market. A potential solution to this problem, in terms of mobilization of the owners to use their wood resources, can be the organizations, i.e. the associations of private forest owners, devised for the economic interests. The aim of this paper is to analyze different models of association of private forest owners, as a measure to improve the mobilization of wood resources in the selected countries (Austria and Bavaria) and the comparison with the situation in Serbia. The purpose of the research is to determine the advantages and disadvantages of the existing organizational models in Serbia and to define the model of interest association that would contribute to the increase of the mobilization of wood resources from small-scale forest holdings in private ownership. The subject of the research is the models of association of private forest owners in Austria, Bavaria and Serbia.

Key words: mobilization of wood resources, organization of private forest owners, Serbia.

¹ др Драган Нонић, ванредни професор; Предраг Главоњић, докторант; Универзитет у Београду - Шумарски факултет, Београд

1. УВОД

Управљање шумским ресурсима се суочава са комплексним изазовима и конфликтима у погледу циљева, између производње дрвета, очувања биодиверзитета, адаптације и ублажавања климатских промена и пружања других услуга (Wolfslehner, Seidl, 2010).

Истовремено, у земљама ЕУ и онима које нису њене чланице се, због слабе мобилизације дрвних ресурса, све више уочава проблем недостатка сировине за потребе дрвне индустрије и енергетског сектора. При томе, посебан значај у овој проблематици има приватни сектор, односно приватни шумовласници са малим поседима где постоји огроман потенцијал за повећање степена мобилизације и коришћења дрвних ресурса.

Појам мобилизације дрвних ресурса подразумева „...стварање доступног инвентара из растуће количине дрвне залихе, за фабрике које као сировину користе дрво” (Rauch, Gronalt, 2005), односно разматрање могућности коришћења расположивих сировинских потенцијала, ради задовољења потреба дрвне индустрије и енергетског сектора. Schmitthüsen и Hirsch, сматрају да се за амбициозне циљеве ЕУ у вези коришћења обновљиве енергије јављају нови захтеви за мобилизацију додатних дрвних ресурса. У дефинисаним границама одрживог газдовања, шумарство, а, пре свега, приватни сектор шумарства, може да игра значајну улогу у одржавању и проширењу сировинске базе за индустрију прераде дрвета. Са друге стране, приватни шумовласници су, истовремено, суочени са повећаном потражњом за дрветом од стране произвођача био-енергије. Ова ситуација представља нове могућности за власнике приватних шума. Према наводима Конфедерације власника европских шума (CEPF), постоји велики потенцијал сектора приватног шумарства, да мобилише додатне количине дрвета на тржишту и да у великој мери увећа дугорочни одрживи потенцијал производње дрвета (Schmitthüsen, Hirsch, 2010).

Заједничким деловањем Агенције за храну и пољопривреду при Уједињеним Нацијама (UNECE/FAO), Министарске конференције за заштиту шума у Европи (MCPFE) и CEPF-а, реализован је пројекат под називом „Стање шума и одрживо газдовање шумама у 2007. години”, везан за приватне шумовласнике у 38 земаља Европе (2007/а). На основу добијених резултата пројекта препорука је „...да власници шума буду организовани у форми кластера, на тај начин омогућавајући сарадњу и сервисирање од стране професионалних јединица” (2007/а). Такође, у закључцима пројекта наведено је да је учешће приватног сектора у шумарству од кључног значаја за коришћење и додатну мобилизацију дрвних ресурса, уз уважавање принципа одрживог коришћења (2007/а).

Током Министарске конференције о заштити шума у Европи, 2007. године у Варшави, државе потписнице су се обавезале на мобилизацију дрвета из одрживих извора „Варшавском резолуцијом 1: шуме, дрво и енергија” (2007/б). Земље потписнице су се, између осталог, договориле да повећају одрживу производњу дрвета и мобилизацију дрвне масе, као допринос ублажавању климатских промена и повећању обима снабдевања одрживим енергентима.

Као једно од могућих решења слабе мобилизације дрвних ресурса из приватних шума, намеће се формирање интересних удружења приватних шумовласника

(УПШ). УПШ пружају власницима малих шумских поседа погодности сличне онима које имају власници великих шумских поседа, што је веома значајно, узимајући у обзир велику уситњеност ових шумских поседа. Интересне организације оријентишу своје основне делатности, пре свега, ка сарадњи у набавци опреме, информисању или економској сарадњи, односно ка економским и финансијским функцијама, као и сарадњи у заједничком газдовању шумским поседима.

На тај начин, повећава се степен коришћења дрвних ресурса, а, самим тим, због веће количине дрвних сортимената и нижих трошкова производње, дрво из малих шумских поседа постаје конкурентније на тржишту у односу на дрво приватних шумовласника са малим поседом, који на тржишту делују самостално. Основна карактеристика интересних удружења приватних шумовласника је да имају кључну улогу у комерцијализацији производа од дрвета из шума које се налазе у власништву приватних шумовласника и заједница.

Према Lutze-у, овакве карактеристике су могуће само захваљујући трансформацији ранијих непрофитабилних организација (инкорпорирана друштва) у знатно професионалнија тела, званично названа „друштва са економским интересом” (Lutze, 2010).

Основни **циљ** овог рада је анализа различитих модела удруживања власника приватних шума, као једна од мера за унапређење мобилизације дрвних ресурса, у одабраним земљама (Аустрији и Баварској) и поређење са ситуацијом у Србији. **Сврха** истраживања је утврђивање предности и недостатака постојећих организационих модела у Србији и дефинисање модела интересног удруживања власника, који би допринео повећању мобилизације дрвних ресурса из шума у приватном власништву. **Предмет** истраживања су модели удруживања власника приватних шума у Аустрији, Баварској и Србији.

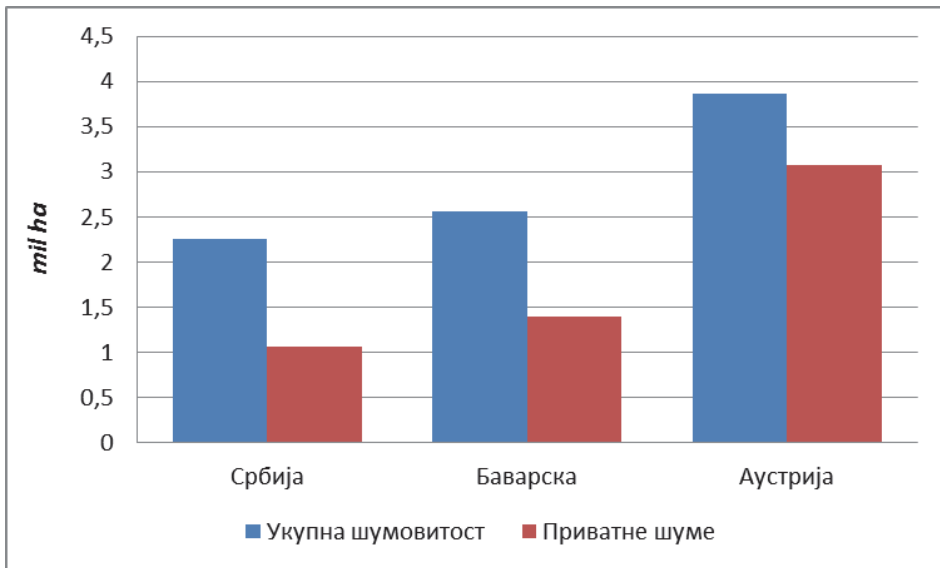
2. МЕТОД РАДА

Као једна од истраживачких метода за представљање и анализу организационих модела кооперација, односно удружења приватних шумовласника, који су присутни у одабраним земљама коришћена је **метода анализе**.

Друга метода која је примењена јесте метода студије случаја. Укупно су анализирани три земље: Аустрија, Баварска и Србија, при чему свака земља представља појединачну студију случаја. **Студија случаја** која је примењена у овом раду представља комбинацију дескриптивне студије и студије објашњавања. Први тип, „дескриптивна студија случаја”, коришћен је за приказивање модела УПШ, која, тренутно, постоје у анализираним земљама, као и могућности мобилизације дрвне масе у оквиру њихових поседа. Сврха овог дела студије случаја је, пре свега, дескриптивна са циљем развијања свеобухватног и тачног описа организација и малих група (Yin, 1984). Други тип студије случаја представља „студија објашњавања” (Bliss, 2010). Она је имала за циљ да развије и прикаже, зашто је одговарајући модел удруживања и ланац снабдевања примењен у конкретним условима.

Земље које су анализирани у овом раду одабране су, пре свега, на основу сличности које имају са Србијом у погледу укупне површине и површине шумских ресурса (графикон 1).

Шуме у Србији покривају 29% или 2,25 милиона *ha* од њене укупне површине (В а н к о в и ć *et al.* 2009). У Аустрији шуме су заступљене са 3,86 милиона *ha*, што представља 47% њене укупне територије (2010/а), док је шумовитост Баварске веома слична ситуацији у Србији и износи 36% или 2,56 милиона *ha* (L u t z e , 2010). Шуме у приватном власништву су највише заступљене у Аустрији, са 3,08 милиона *ha* или 80% (2010/а), затим у Баварској са 1,4 милиона *ha* или 55% (L u t z e , 2010) и на крају у Србији, где приватне шуме заузимају 1,06 милиона *ha*, односно 47% од укупне површине под шумама (В а н к о в и ć *et al.* 2009).



Графикон 1. Шумовитост анализираних земаља
 Diagram 1. Forest area of analyzed countries

Поред сличности природних карактеристика, анализиране земље представљају добре примере у погледу начина организовања власника приватних шума и коришћења шумских ресурса, односно мобилизације дрвних ресурса који потичу из приватних шума, што даје могућност њиховог успешног поређења са Србијом.

3. ИСТРАЖИВАЊЕ МОБИЛИЗАЦИЈЕ ДРВНИХ РЕСУРСА

У оквиру програма имплементације шумарског акционог плана **Европске Уније**, 2007. године је формиран *Европски шумарски комитет са радном групом за мобилизацију и ефикасно коришћење дрвета за производњу енергије* (2010/6). Радна група је дефинисала смернице које су директно везане за доносиоце одлука у шумарству, истраживаче и стручњаке из праксе.

Из тако представљених смерница издвојене су четири теме (2008):

1. идентификовати конкретне мере које се односе на мобилизацију дрвета и анализирати ниво њихове применљивости у различитим условима;
2. за сваку појединачну меру, потребно је приказати пример „добре праксе“;
3. обезбедити помоћ доносиоцима одлука у државној управи, индустрији, али и у шумарској пракси, приликом дефинисања и спровођења одговарајућих мера

везаних за одрживу мобилизацију дрвета, које су у складу са одрживим газдовањем шумама;

4. обезбедити допринос у припреми националних енергетских стратегија и планова, укључујући Национални акциони план обновљивих извора енергије ЕУ, као и помоћ ЕУ и других европских земаља у реализацији мера и обавеза које се односе на климатске промене и мобилизацију дрвета.

Радна група је прикупила информације о искуствима и „доброј пракси” у оквиру мобилизације дрвета у свим земљама чланицама ЕУ и идентификовала је 8 најбитнијих области за предузимање активности које се односе на повећање снабдевања дрветом за енергетске потребе и потребе индустрије прераде дрвета.

Као најзначајније области за унапређење мобилизације дрвних сортимената издвојене су следеће (2010/6):

1. узимање земљишта под закуп, управљање, координација и планирање;
2. инфраструктура и логистика;
3. тржиште и маркетинг: организација и транспарентност;
4. унапређење система употребе већ коришћеног дрвета;
5. едукација и тренинг;
6. извори и механизми финансирања;
7. законодавне и фискалне мере и
8. мере гајења.

Поред наведених области, дефинисане су и мере за унапређење мобилизације дрвних сортимената заједно са могућностима њиховог спровођења у пракси.

Проблем слабе мобилизације дрвних ресурса у **Аустрији** присутан је већ дуже времена. Као разлози за низак степен искоришћења дрвета у Горњој Аустрији, наводе се: структурни недостаци у малим шумским поседима, слаба позиција власника приватних шума на тржишту, недостатак знања за газдовање шумама, мала количина дрвета која се добија по једном власнику, низак степен искоришћења машина и тешкоће у промоцији и добијању подршке од државних органа (K a r, 1974). Већина ових проблема, још увек, није решена (R a u c h, G r o n a l t, 2005).

Слаба мобилизација дрвета из малих шумских поседа је, такође, резултат недостатка времена потребног за сечу дрвета, код приватних шумовласника (S u d a, W a r k o t s c h, 2002). Поред тога, као разлог се могу навести и повећање трошкова сече и старосно доба власника који нису више физички у могућности да секу дрва (B o l k e s j o, В a a r d s e n, 2002).

Исто тако, појављују се и нови типови приватних шумовласника, који не желе да секу дрво, јер своју шуму, пре свега, вреднују као место за провођење слободног времена или за лов (H o g l e t a l., 2003).

Као један од битних корака ка решењу овог проблема, предлаже се повећање мобилизације дрвета из малих шумских поседа, кроз организовање два ланца снабдевања (R a u c h, G r o n a l t, 2005):

1. први, везан за приватне шумовласнике са малим поседом који би обављали све послове, укључујући сечу, планирање, транспорт и продају, директно индустрији или трговцу, и

2. други, који би био организован удруживањем приватних шумовласника у одговарајуће кооперације, које обједињују различите послове и, обично, врше заједничку продају дрвета прерађивачким индустријама.

Приватни шумовласници са малим поседом могу у активностима које се одnose на сечу и планирање, а које су од великог значаја за увећање коришћења дрвета, додатно ангажовати и помоћ стручњака из Удружења приватних шумовласника.

Слично претходном, M e n d e s (2011) и G l ü c k (2002), сматрају да је решење поменутог питања представљено кроз потенцијал шумских кооперација и удружења у организовању коришћења шума и других институционалних договора који олакшавају примену нових принципа у управљању шумом (M e n d e s , 2011; G l ü c k , 2002).

Унапређење мобилизације дрвних ресурса у **Француској** представљено је кроз неколико мера које се односе на уситњене шумске поседе у приватном власништву (S c h w a r z b a u e r *et al.*, 2010):

1. обједињени планови развоја - заснована је на принципу да се обједине сви заједнички актери (власници приватних шума, представници локалних власти, доносиоци одлука у шумарству итд.), око активности које се могу предузети у циљу веће мобилизације дрвних ресурса;
2. формирање удружења власника приватних шума - заснива се на томе да удружења имају могућност да израђују планове газдовања за обједињене шумске поседе, као и да лакше обезбеде субвенције од стране државе. Власници који су чланови удружења раде у сарадњи са професионалним радницима у шуми, који се ангажују по принципу тендера. На овај начин, предност груписања власника у удружења је да се створи целина где сеча дрвета постаје економски исплатива;
3. формирање сертификационих шема - може бити једна од мера за увећање количине дрвета за сечу, односно за већу мобилизацију дрвних ресурса. Све већа потраживања купаца за дрвним сортиментима који потичу из шума којима је газдовано на одржив начин, намећу власницима малих шумских поседа обавезу придруживања сертификационој шеми. На овај начин, поред те обавезе, приватни шумовласници имају и сигурнији пласман дрвних сортимената из својих шумских поседа.

У **Баварској** је актуелан пројекат „Мобилизација дрвета и повећање ланца снабдевања дрветом од стране удружења приватних шумовласника у Баварској, прилагођавањем бизнис процеса новим логистичким и информационом технологијама”, који се реализује од стране Баварског државног Института за шумарство. Главни циљеви пројекта су:

- даље унапређење процеса пословања на нивоу УПШ;
- анализа и повећање куповине дрвета које потиче из малих шумских поседа;
- даљи развој концепта маркетинга и логистичког ланца за УПШ.

Главни учесници пројекта су УПШ и Агенције за пољопривреду, храну и шумарство у Баварској, које, традиционално, веома блиско сарађују са УПШ и дају им подршку, нарочито у пословима који су везани за мале шумске поседе (L u t z e , 2010).

Током 2009. и 2010. године у Немачкој савезној држави **Северна Рајна-Вестфалија**, спроведен је пројекат са циљем да се подржи организовање власника шума у удружења (2009). Развојна организација, односно удружење власника шума, треба да пружи сарадњу између власника и других професионалних организација, чиме се доприноси структурном побољшању мањих приватних шумских поседа. Основна замисао у пројекту је да се кроз партиципативни приступ подстакну власници шума да свесно управљају својим шумским поседом уз профитабилно коришћење шума. Истраживање је усмерено ка развоју различитих могућности и облика сарадње власника приватних шума, у циљу мобилизације дрвних сортимената са малих поседа (2009).

4. АНАЛИЗА УДРУЖИВАЊА ПРИВАТНИХ ШУМОВЛАСНИКА

Удружења приватних шумовласника имају велики значај у превазилажењу низа проблема и потешкоћа, које произилазе из велике уситњености шумских поседа у приватном власништву. Ту се, пре свега, мисли на проблеме недостатка адекватних планских докумената за газдовање шумским поседима у приватном власништву и коришћење дрвних сортимената, као и превазилажење економских потешкоћа кроз заједничко наступање на тржишту и коришћење подстицајних средстава.

Емпиријски је доказано, да уколико се површина шумског поседа смањује, онда се напори у виду консултација саветодавних служби повећавају. Са мањом просечном шумском површином по власнику, постоји, више него пропорционално увећање утрошеног радног времена саветодавних служби у пружању подршке приватним шумовласницима који имају недостатак знања и практичног искуства у газдовању својим шумским поседом (F r a n k , 2000 и R a u c h , 2003).

Из тих разлога, најзначајнији изазов који стоји пред удружењима власника приватних шума је да се, кроз различите моделе организовања, омогући подршка власницима који секу мале количине дрвета на годишњем нивоу, како би се увећала мобилизација дрвне масе из њихових шума и продаја дрвета на економски ефикасан начин.

4.1. Аустрија

У шумарству Аустрије се, у зависности од знања која власници поседују у вези газдовања шумама, разликују четири основна модела удруживања власника приватних шума. Ови модели организовања су (R a u c h , G r o n a l t , 2005):

1. модел у коме приватни шумовласници делују независно (самостално);
2. штајерски организациони модел;
3. индивидуални рачуноводствени модел, и
4. модел дивиденде.

Одговорности и обавезе које шумовласници предузимају у оквиру модела организовања су различите, у зависности од типа модела (табела 1).

Табела 1. Одговорности и обавезе приватних шумовласника у различитим моделима организовања

Table 1. Responsibilities and obligations of private forest owners in different models of organizing

Одговорности за главне процесе	Организациони модел			
	Приватни шумовл. који делују независно	Штајерски модел	Индивидуални рачуноводствени модел	Модел дивиденде
Закључити оквирне уговоре	X			
Дефинисати сортиментне категорије	X			
Посећи дрво	X	X		
Управљати лиценцама за набавку	X	X		
Организовати транспорт	X	X		
Генерисати фактуре УПШ		Фабрика	Фабрика	Фабрика
Генерисати фактуре власника	Фабрика	Фабрика	УПШ	

Извор: R a u c h , G r o n a l t , 2005

У табели су са „X” означени процеси које је приватни шумовласник у обавези да уради, „фабрика” и „УПШ” означава да је ова организација одговорна за одређени процес, док празна поља подразумевају да је неко треће лице одговорно за овај део посла.

Као што се може видети из табеле 1 у првом моделу организовања **приватни шумовласници делују независно**, па самим тим, највећи део обавеза и одговорности преузимају на себе. Једина операција коју обавља „фабрика” јесте издавање фактура власницима приватних шума за откупљену дрвну сировину. Овај модел се примењује у ситуацијама када власници шума имају знање и искуство у газдовању шумама. За модел су карактеристични веома високи трошкови појединих операција, док су изгледи за повећање мобилизације дрвних ресурса доста слаби.

Штајерски модел организовања власника приватних шума представља основни модел који се примењује у Аустрији и према коме се врши поређење осталих модела (R a u c h , G r o n a l t , 2005), па ће стога бити детаљније анализиран. Процес ланца снабдевања започиње закључивањем оквирног уговора између фабрике и УПШ. Сортиментна структура и цене се дефинишу и остају непромењене годину дана. Након тога представници УПШ обавештавају своје чланове о извршеним договорима и чланови удружења почињу сечу дрвета. Када је извршена сеча дрвета и прва фаза транспорта до камионског пута, шумовласник обавештава превозника о локацији и количини дрвета коју је посекао. Превозник распоређује своје камионе, обично, на недељном нивоу и упућује своје возаче. Возачи камиона имају тачне локације и знање о региону у коме врше превоз. Када је испорука завршена, камион који је извршио транспорт пријављује се у фабрици са којом је склопљен оквирни уговор.

У фабрици возач камиона добија број рачуна и доставља своју белешку о испоруци за контролне сврхе. Након тога, следе различите контроле допремљеног товара од стране запослених у фабрици. Пилане и фабрике папира са којима су склопљени уговори користе месечне податке за прављење колективних фактура за набавку дрвета од УПШ. Фактура, као и подаци о запремини трупаца и категорији квалитета (или подаци о тежини), шаљу се УПШ и тамо проверавају.

У удружењима се врши раздвајање колективне фактуре за сву дрвну грађу која је испоручена на појединачне фактуре према количини дрвета коју је сваки члан испоручио у оквиру месеца. Фабрике плаћају удружењима у складу са роком за исплату, који је фиксиран у оквиру уговора. Након пријема уплате из фабрике, УПШ врши трансфер новца својим члановима, у складу са њиховим индивидуалним фактурама. Провера исплате својим члановима од стране УПШ представља финални део овог процеса.

Основна карактеристика **индивидуалног рачуноводственог модела** је заједничко газдовање шумама неколико приватних шумовласника, али са приходима и трошковима који се обрачунавају независно за сваког власника. За сваку годину се, заједно са стручним лицем, доносе планови газдовања, односно планови сече и узгоја. У планирање активности укључени су и сами власници шума, пре свега, приликом доношења планова за свој шумски посед. Сеча и узгој се обављају од стране предузетника лиценцираног за обављање тих послова под надзором стручног лица, односно шумара.

Предност овог модела је што нема потребе за консултантским услугама које су усмерене појединачним члановима удружења, јер стручне послове обављају лица која су оспособљена за такве активности. Уколико дрво два или више власника мора да буде транспортовано у једном камиону, а запремина товара мора бити измерена и квалитативна категорија процењена визуелно у шуми од стране шумара, за сваког власника појединачно. Ово је дуготрајан, а самим тим и скуп процес, који је неопходан само због одвојеног рачуноводства за сваког шумовласника. Овај процес је, такође, и више склон грешкама.

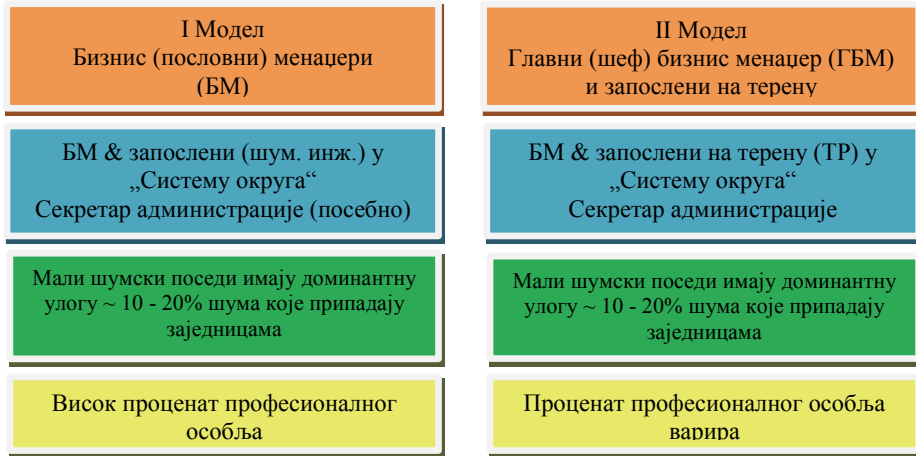
Модел дивиденде се одликује тиме што се у њему не врши индивидуално рачуноводство за сваку парцелу, као што је то био случај у претходном моделу. Стратегија овог модела је да се врши заједничко газдовање шумама чланова, при чему се приходи и расходи везују за један заједнички рачун. Сваки члан добија дивиденду у складу са својим учешћем у шумској површини, иако су, исто тако, могући и обрачуни прихода на основу вредности дрвних сортимената. Једном годишње, Скупштина контролише рад шумара и усваја програм рада за наредну годину. Главна предност овог модела је што нису потребна мерења дрвета у шуми.

4.2. Баварска

У Баварској, удружења власника приватних шума примењују различите моделе организовања. У основи, сви они се могу сврстати у два основна модела (L u t z e , 2010):

1. модел бизнис (пословних) менаџера, и
2. модел главног бизнис менаџера и запослених на терену.

Шематски приказ основних карактеристика ова два модела показује међусобне разлике (слика 1).



Извор: L u t z e , 2010

Слика 1. Модели организовања УПШ у Баварској
Picture 1. Models of organization of FOA in Bavaria

Основна карактеристика првог модела организовања, **бизнис менаџера** (БМ), је формирање тима инжењера шумарства, који је усмерен ка пословању УПШ. Званично, један инжењер води тим, али сви бизнис менаџери имају, мање-више, исте обавезе и обављају све задатке унутар удружења. Званични лидер тима често је додатно одговоран за уговоре са индустријом прераде дрвета и представља УПШ. Један бизнис менаџер може бити одговоран за административне задатке у канцеларији, док нека удружења за ове послове хонорарно ангажују посебно административно лице. Управљање задацима на терену је дистрибуирано географски по „шумским окрузима“ и то подједнако између бизнис менаџера, укључујућу и званичног лидера БМ (L u t z e , 2010).

У другом моделу, шумарски инжењер је обично **главни (шеф) бизнис менаџер** (ГБМ), који са административним особљем чини канцеларију удружења. ГБМ води канцеларију, а његови додатни задаци су да саветује приватне шумовласнике и да се бави пословима око дрвне индустрије. Административно особље је, углавном, задужено за рачуноводство, продајне листе, као и за телефонски сервис.

Теренски радници (ТР) функционишу као контакт особе између удружења и приватних шумовласника. Теренски радници могу бити инжењери, шумарски техничари или радници у шуми. Радници у шуми немају формално образовање из области шумарства, али имају нека знања и, често, дугогодишње искуство у класирању и мерењу дрвета. Теренски радници су одговорни за одређени географски округ, или функционално за одређене послове. У зависности од њиховог нивоа обуке и програма за наплату који се примењује у удружењу, њихове обавезе обухватају: набавку, класирање и мерење дрвета, саветовање приватних шумовласника и праћење процеса сече стабала и израде дрвних сортимената. Теренско особље

има веома добро знање о шумским окрузима и стално је у непосредном контакту са приватним шумовласницима.

У оквиру УПШ постоје различити начини за ступање власника приватних шума у контакт са запосленима. Особе које су најзначајније за остваривање контакта су теренски радници и бизнис менаџер УПШ, као и представници Агенција за пољопривреду, храну и шумарство, који су најчешће у сарадњи са удружењима (Lutze, 2010).

Најзначајнији процес који се обавља у удружењу јесте процес „набавке и саветовања” који у себи обједињује неколико значајних подпроцеса као што су: сеча дрвета, закључивање уговора, транспорт дрвета, планирање сечивог етата и обрачунавање. Дистрибуција обавеза и одговорности је различита у зависности од типа модела (табела 2).

Табела 2. Дистрибуција обавеза у подпроцесу „набавка & саветовање”
Table 2. Distribution of duties in the sub-process "acquisition & advising"

	Модел I: Бизнис менаџер (БМ)	Модел II: Главни бизнис менаџер (ГБМ) & теренски радници (ТР)
БМ/ГБМ	●	●
Теренски радници		●
Административне секретарице	●	●
Шуларски рецензенти и агенције	●	●
Извођач радова *	●	

Извор: Lutze, 2010

Разлике се могу лако уочити из табеле, где се види да су у првом моделу бизнис менаџери главни актери у спровођењу процеса набавке и саветовања, док у другом моделу најзначајнију улогу имају теренски радници.

4.3. Србија

За Србију је карактеристично да су се период транзиције и процеси у њему, у великој мери, рефлектовали на сектор шумарства, пре свега, везано за, приватне шуме.

Резултати истраживања регионалног „EFI-PRIFORT” пројекта указују да је у Србији присутан велики број власника шума (око 750.000), са просечном величином парцеле од 0,3 ha, великом фрагментираношћу поседа, као и недовољном мобилизацијом дрвних сортимената из приватних шумских поседа (Glück et al., 2010, 2011).

У периоду од 2003. до 2009. године у Србији је реализовано неколико пројеката под покровитељством Организације за храну и пољопривреду Уједињених Нација (FAO), у

циљу развоја сектора приватног шумарства.¹⁾ У току заједничких пројектних активности ФАО и Управе за шуме, власници шума су постали заинтересовани за неки од видова удруживања, којима би могли да појачају напоре за достизање својих циљева и заступање заједничких интереса (М и л и ј и ћ, 2007). Као резултат пројеката спроведених од 2006. до 2009. године, основано је 19 удружења власника приватних шума у Србији, што, представља позитивну реакцију шумовласника на решавање проблема недовољне мобилизације дрвних ресурса.

У Србији се, тренутно, могу разликовати два модела удруживања приватних шумовласника:

1. Шумска заједница, и
2. Удружења власника приватних шума.

Функционисање **шумске заједнице** (ШЗ) је, пре свега, везано за заједничко газдовање шумским поседима (Н о н и ћ, 2004). Основни принцип пословања ове интересне организације је да сваки члан, тј. сувласник има право на приход на основу учешћа у идеалним деловима, али су, такође, могуће и вредносно оријентисане базе. Обрачун прихода и расхода од заједничког газдовања врши се на основу идеалних делова, који зависи од удела у куповини шуме, када је основана ШЗ и каснијег наслеђивања и трговине међу њеним члановима. Идеални делови, увек, остају власништво појединца или заједнице, јер ни једном власнику није дозвољено да прода свој удео у власништву лицу које није члан ШЗ.

Табела 3. Обавезе чланова у оквиру различитих организационих модела удружења у Србији ²⁾

Table 3. Obligations of members in different organizational models of associations in Serbia

Назив процеса	Организациони модел	
	Шумска заједница	Удружења власника приватних шума
Закључивање уговора		X
Утврђивање сортиментних категорија		X
Сеча дрвета		X
Транспорт		X
Сакупљање фактура у једну	Фабрика	
Достављање фактура власницима		Фабрика

Извор: оригинал

1) (2003-2005): Program of technical cooperation, project FAO/TCP/YUG/2902 (A): "Institutional development and capacity building for national forestry program in Serbia", Directorate for Forests in Serbia and FAO.

(2005-2008): Project "Forestry Sector Development in Serbia" (GCP/FRY/003/FIN). Directorate for Forests in Serbia, FAO, Government of Finland.

(2008-2009): Project "Forestry of the private sector - based on the development of secure ownership rights in selected countries of Southeastern Europe". Directorate of Forests - Ministry of Agriculture Forestry and Water Management, Confederation of European Forest Owners (CEPF), World Bank (PROFOR program).

2) "X" представља послове које обавља приватни шумовласник, док „фабрика” означава да је ова организација одговорна за обављање одређених послова

Основна предност овог модела је што власници шума не морају бити физички присутни на свом поседу у време извођења радова и не морају поседовати знање из области шумарства. Такође нису потребна мерења у шуми, што у великој мери може да уштеди време и новац (табела 3).

Модел локалних удружења власника приватних шума функционише од 2006. године и, још увек, није у потпуности развијен. Своје основне делатности удружења оријентишу, пре свега, ка сарадњи у набавци опреме, информисању или економској сарадњи, односно ка економским и финансијским функцијама. Удружења власника приватних шума пружају власницима малих шумских поседа погодности сличне онима које имају власници великих шумских поседа, што је веома значајно, узимајући у обзир велику фрагментираност и уситњеност шумских поседа.

Карактеристика овог модела организовања је да сами власници обављају све најзначајније послове у газдовању шумом (табела 3). Модел остварује добре резултате само у ситуацијама када су чланови удружења „професионалци”, односно када поседују знања и искуства не само у газдовању шумом, већ и у продаји дрвних сортимената. На тај начин удружење делује као друштво са економским интересом, а не као инкорпорирано друштво³⁾.

Предност овог модела је што није потребно запошљавати додатно особље за консултантске услуге и административне послове. Недостатак представљају високи трошкови појединих процеса у оквиру ланца снабдевања, што, у великој мери, утиче на цену производа и на мобилизацију дрвних ресурса из ових шума.

5. ДИСКУСИЈА

Удруживања власника приватних шума и формирање њихових асоцијација представљају једну од мера за увећање мобилизације дрвних ресурса из приватних шума. Удружења служе за размену информација и предузимање заједничких активности и представљају заједнички назив за организацију и умрежавање. Умрежавање се може схватити као веза између заинтересованих страна у процесу мобилизације дрвета (приватни шумовласници, јавни шумарски сервис, дрвна индустрија, саветници), док организација подразумева институционализовану сарадњу приватних шумовласника у форми удружења власничких кооператива за газдовање шумама (Schwarzbaer *et al.*, 2010).

На већу мобилизацију дрвних ресурса из приватних шума позитивно утичу заступање интереса приватних шумовласника, заједничко газдовање и наступање на тржишту, као и остваривање економских интереса. Из тих разлога, формирање удружења власника приватних шума на добровољној бази представља основни инструмент за увећање мобилизације дрвних сортимената из приватних шумских поседа.

3) Инкорпорирано друштво представља друштво које садржи институционалне елементе, али не може да прикуља новац за своје финансирање јавним путем. Овакво друштво има персоналне карактеристике, али нема неограничене одговорности, па се још назива и командитно друштво без комплементара (Васиљевић, 2011).

Међутим, степен спроводљивости дефинисаних мера и могућност њихове примене у циљу веће мобилизације дрвета из уситњених шумских поседа у приватном власништву зависи, пре свега, од услова тржишта и типова власника приватних шума (2010/6).

Утврђивање услова тржишта подразумева анализу тржишне понуде, инфраструктуре и правних оквира одређеног региона. Ипак, као основни предуслов за успешно дефинисање мера за мобилизацију дрвних ресурса из приватних шума, намеће се утврђивање типова власника приватних шума, њихових циљева и, на основу тога, специфичних мера за сваки тип власника.

Из тих разлога, неопходно је и практично разликовати термин „приватни шумовласници са малим поседом”, у складу са њиховим знањем из области управљања и газдовања шумом, и њиховим искуством у сечи дрвета.

На основу тога, могуће је извршити грубу поделу приватних шумовласника на „традиционалне” и „не-традиционалне” власнике шума. Такође, ова подела сугерише и на спремност и способност власника шума да учествују на тржишту дрвета.

На основу досадашњег искуства удружења власника приватних шума, присутност на тржишту показују само већи и традиционални власници шума, који имају потребна знања у газдовању својим шумским поседом и практична искуства у сечи дрвета.

Традиционални власници шума учествују на тржишту дрвета, имају додира са пољопривредом и шумарством (односно ове гране привреде представљају основни извор прихода за тај тип власника), и поседују одговарајуће знање из ових области. Могу се окарактерисати као власници који су економски оријентисани. Главна препрека за мобилизацију дрвних ресурса код ових власника шума су неповољни економски услови. Велики потенцијал за мобилизацију дрвета може се претпоставити у случају пораста цене дрвета (S c h w a r z b a u e r *et al.*, 2010).

Међутим, велики део дрвне масе из приватних шума не завршава на тржишту (не-традиционални власници шума), тако да ова мера за увећање мобилизације дрвних ресурса има ограничено дејство само на тржишно оријентисане власнике шума.

Не-традиционални власници шума, односно „урбани власници” немају додира са шумарством и пољопривредом, не поседују знања из ових области, живе далеко од својих шумских поседа и постали су власници шума наслеђивањем поседа од својих предака или кроз процес реституције. Ови власници шума не учествују на тржишту и, самим тим, нису економски оријентисани. Основа за мобилизацију дрвета из ових шума се налази у разумевању мотива и циљева власника шума. Често ће њихови циљеви бити у директној колизији са мобилизацијом дрвета (еколошка и заштитна функција, рекреација). Разлог одсуства ових власника шума на тржишту може бити и у недостатку одговарајућег сервиса који би им пружио потребне информације, па се као мера веће мобилизације дрвних ресурса могу применити већа информисаност, пружање услуга и упутстава власницима шума, а не профитабилно-економске мере. Такође, као једна од мера која би се могла применити код ових власника шума је спречавање даљег уситњавања шумских поседа кроз доношење одговарајуће законске регулативе.

6. ЗАКЉУЧЦИ

Удружења власника шума, као један од начина за већу мобилизацију дрвних ресурса из приватних шумских поседа, могу да допринесу већој количини дрвета на тржишту, али модел удруживања мора бити пажљиво одабран, у складу са потребама шумовласника и њиховим циљевима. Анализирани модели удруживања у Аустрији и Баварској представљају добре примере за решавање потенцијалних проблема, али могућности примене у нашим условима зависи од типова власника приватних шума.

Груба подела шумовласника на „традиционалне” и „не-традиционалне”, односно „урбане” власнике приватних шума дефинише и организациони модел удруживања који најбоље одговара условима на терену.

У погледу њихових основних карактеристика и могућности примене, може се закључити:

- За власнике шума који имају одређене вештине и знања у газдовању својим шумским поседом најбољи је „штајерски модел” организовања. Основна разлика и предност овог модела у односу на постојећа УПШ у Србији је што постоји одређена сигурност у пословању. Наиме, органи управљања удружења договарају продају и склапају уговоре на почетку године са фиксном ценом дрвних сортимената током читаве године. На тај начин, шумовласник је растерећен проблема пласмана дрвне сировине и подстиче се већа мобилизација дрвних ресурса. Основне препреке овог типа удруживања шумовласника, за већу мобилизацију дрвета, су неповољни економски услови у малим шумским поседима. Због тога, економски услови веома снажно делују на промене у профитабилности, које су, пре свега, изазване растућом тражњом и променом у цени сортимената.
- Власници шума који немају знања из области шумарства и живе далеко од својих шумских поседа, тзв. „урбани” власници шума, најбоље се уклапају у „модел дивиденде”, односно модел „шумске заједнице”. Власници немају додира са својим шумским поседом, али имају одређене приходе и сигурност да неко стручан управља њиховим поседом. Шумовласници који припадају овом типу власника шума, уколико нису удружени, у веома малом броју случајева су обухваћени дефинисаним мерама за повећање мобилизације дрвних ресурса. Имајући све то у виду и растући тренд повећања броја ових шумовласника, као и огромни потенцијал за мобилизацију дрвних сортимената из ових шума, значајна стратешка мера би била њихово укључивање у одређене професионалне мреже и информационе канале (удружења).
- Приватним шумовласницима који се налазе између ова два крајња типа власника највише одговара „индивидуални рачуноводствени модел”. То су власници који не поседују вештине и знања у газдовању својим шумским поседом, али живе у његовој непосредној близини и одређени део свога времена проводе у шуми. Читав процес газдовања, од израде планских докумената, до сече и производње дрвних сортимената обављају лиценцирана стручна лица, уз учествовање власника поседа. На тај начин, професионализацијом читавог низа услуга у газдовању шумама постиже се веће коришћење ресурса из малих шумских поседа, при чему би власници шума који немају

довољно знања у шумарству имали могућност делегирања својих обавеза у газдовању шумом, или бар неких компоненти, одговарајућим стручним радницима.

Када говоримо о мобилизацији дрвних ресурса из приватних шумских поседа могуће је дефинисати следеће **препоруче**:

- мобилизација дрвних ресурса из приватних шумских поседа захтева сарадњу свих учесника у ланцу снабдевања. Удружења власника приватних шума треба да обезбеде координацију у свим процесима који се налазе између сече дрвета и продаје дрвних сортимената, односно тржишта;
- на основу искустава земаља са развијеним сектором приватног шумарства и истраживања у нашој земљи, утврђено је да власници приватних шума органе јавне управе у шумарству виде као тела која могу имати кључну улогу у пружању потребних информација и мотивацији власника да газдују својим шумским поседима на одржив начин;
- најзначајнији фактор који утиче на повећање мобилизације дрвних сортимената је остваривање доброг контакта између удружења власника приватних шума и тржишних партнера, као што су мала и средња предузећа у шумарству и дрвној индустрији, односно произвођачи енергије из обновљивих извора;
- потребно је извршити детаљнија истраживања ставова власника приватних шума, утврдити типове власника који постоје, као и њихове циљеве и интересе који су усмерени ка управљању и газдовању шумским поседима. На тај начин, може се утврдити који модел удруживања највише одговара потребама и циљевима приватних шумовласника, а самим тим ће се створити и услови за већу мобилизацију дрвних ресурса из приватних шумских поседа.

Такође, потребно је имати у виду да даљи развој процеса мобилизације дрвних ресурса може допринети адаптацији и ублажавању ефеката климатских промена, постизању зацртаних циљева из области коришћења одрживих извора енергије, као и развоју руралних области кроз отварање нових радних места и остваривање прихода за становништво у тим подручјима. Стога, мобилизација дрвних ресурса представља значајан корак ка успостављању конкурентне економије.

ЛИТЕРАТУРА

- Ban ković, S., Me d a r e v i ć, M., P a n t i ć, D. (2009): *The National Forest Inventory of the Republic of Serbia - the growing stock of the Republic of Serbia*. Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management of the Republic of Serbia, Forest Directorate. Planeta print, Belgrade (p. 238)
- B l i s s, J. (2010): *CASE Study*, Chapter 18 In Socio-Economic Research Methods In Forestry, Forthcoming From CABI. Draft-Not for Publication
- B o l k e s j o, T.F., B a a r d s e n, S. (2002): *Roundwood supply in Norway: Micro-level analysis of self-employed forest owners*, Forest Policy and Economics, 4 (1): 55-64
- F r a n k, A. (2000): *Wood supply in small private forests*. AFZ/Forests, 55(4)
- (2010/6): *Good practice guidance on the sustainable mobilization of wood in Europe*, Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe (MCPFE), FOREST EUROPE Liaison Unit Oslo,

- Norway; European Commission (EC), DG Agriculture and Rural Development, Brussels, Belgium; United Nations Economic Commission for Europe / Food and Agriculture Organization of the United Nations (UNECE/FAO), Timber Section, Geneva
- Glück, P., Avdi begović, M., Čabara dić, A., No nić, D., Petro vić, N., Po sa vec, S., Sto ja nov ska, M. (2010): *The preconditions for the formation of private forest owners' interest associations in the Western Balkan Region*. Forest Policy and Economics, 12 (4): 250-263.
- Glück, P., Avdi begović, M., Čabara dić, A., No nić, D., Petro vić, N., Po sa vec, S., Sto ja nov ska, M. (2011): *Private forest owners in the Western Balkans – Ready for the Formation of Interest Association*. European Forest Institute Research Report No. 25. 232 p.
- Glück, P. (2002): *Property rights and multipurpose mountain forest management*. Forest Policy and Economics 4, 125–134
- (2010/a): *Global Forest Resources Assessment 2005*, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, 66 p.
- Hogl, K., Preger nig, M., Weiß, G. (2003): *Wer sind Österreichs WaldeigentümerInnen? Einstellungen und Verhalten traditioneller und 'neuer' Waldeigentümergruppen im Vergleich*, discussion papers des Instituts für Sozioökonomik der Forst- und Holzwirtschaft
- Kar, P. (1974): *Zustandserfassung und Planung als Grundlage für die Förderung, Beratung und Betreuung im Kleinwald*, dissertation an der Universität für Bodenkultur, Wien
- Lutze, M., (2010): *Forest Owner Associations as Intermediaries between: Forest Owners and the Wood Based Industry*. Small Scale Forestry in a Changing World: Opportunities and Challenges and the Role of Extension and Technology Transfer on Bled
- (2007/6): *State of Europe's Forests 2007*. The MCPFE REPORT on Sustainable Forest Management In Europe, Warsaw
- Milijić, V. (2007): *Strukturne i socijalne karakteristike udruženja vlasnika šuma*, Šumarstvo, Udruženje šumarskih inženjera i tehničara Republike Srbije, br. 3-4 (119-128)
- Mendes, A. M. S. Carvalho (2011): *Institutional Innovation in European Private Forestry: the Emergence of Forest Owners' Organizations*. In "Innovation in Forestry: Territorial and Value Chain Relationships". Gerard Weiss, Davide Pettenella, Pekka Ollonqvist & Bill Slee (eds.). Wallingford, Oxon (UK): CAB International. pp. 68-86
- (2008): *Mobilisation and efficient use of wood and wood residues for energy generation*, Report to the Standing Forestry Committee. Standing Forestry Committee ad hoc Working Group on mobilisation and efficient use of wood and wood residues for energy generation
- No nić, D. (2004): *Organizacija šumarstva u procesu tranzicije: odnos državne uprave šuma i privatnih šumovlasnika*. Doktorska disertacija, Šumarski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd. (232 s.)
- No nić, D., Bliss J.C., Milijić, V., Petro vić, N., Avdi begović, M., Mata ru ga, M. (2011): *Challenges of Organizing Private Forest Owners in Serbia*. Small-scale forestry Vol. 10, Number 4, Springer, Amsterdam (435-455)
- (2009): *Organisationsentwicklung im Kleinprivatwald – Zwischen Privateigentum und gemeinsamer Bewirtschaftung der Ressource Wald*, Institut für Forst und Umweltpolitik, Freiburg
- Rauch, P. (2003): *Strategies and methods for an efficient management of small-scale forests – SWOT analysis, process management, GIS-based analysis of harvesting potential and organisational development*, University of Natural, Resources and Applied Life Sciences, Vienna

- Rauch, P., Gornalt, M. (2005): *Evaluating Organisational Designs in the Forestry Wood Supply Chain to Support Forest Owners' Cooperations*. Small-scale Forest Economics, Management and Policy, 4(1): 53-68
- Suda, M., Warkotsch, W. (2002): *Mit den forstwirtschaftlichen Zusammenschlüssen ins 21. Jhh'*, AFZ/Der Wald 1: 6-9
- Schwarzbaumer, P., Thorøe, M., Boglio, D., Becker, G., Stern, T., Giry, C. (2010): *Prospects for the market supply of wood and other forest products from areas with fragmented forest-ownership structures*, Final Study report, Vienna
- (2007/a): *State of Forests and Sustainable Forest Management in 2007*, Food and agriculture organization UNECE/FAO, Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe (MCPFE) and the Confederation of European Forest Owners (CEPF)
- Schmithüsen, F., Hirsch, F. (2010): *Private Forest Ownership in Europe*. Geneva Timber and Forest Study Paper 26. Geneva: UNECE/FAO
- Vasiljević, M., (2011): *Kompanijsko pravo-pravo privrednih društava*, peto izdanje, Beograd.
- Wolfslehner, B., Seidl, R., (2010): *Harnessing Ecosystem Models and Multi-Criteria Decision Analysis for the Support of Forest Management*. Environmental Management 46 (850-861).
- Yin, R. K. (1984): *Case Study Research - Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, 160

ORGANIZING PRIVATE FOREST OWNERS IN ORDER TO MOBILIZE WOOD RESOURCES: ANALYSIS OF ASSOCIATION MODELS IN AUSTRIA, BAVARIA AND SERBIA

*Dragan Nonić
Predrag Glavonjić*

Summary

The low level of utilization of wood resources from small-scale forest properties in private ownership results in poor mobilization of wood resources, and therefore the lack of wood as a raw material in the market. This situation is the result of structural defects in the small forest lands, as well as the weak position of private forest owners in the market, lack of knowledge of forest management, a small amount of wood that is obtained by one owner, low level of utilization of machines and the difficulties in getting the promotion and support by government authorities. A measure to improve the mobilization of wood resources is the associating of private forest owners in the appropriate interest organizations.

Associations of private forest owners provide the benefits for the owners of small-scale forest holdings similar to those of the owners of large-scale forest holdings. Interest organizations orient their main activities, primarily, towards cooperation in the procurement of equipment, information and economic cooperation, and to the economic and financial functions, as well as cooperation in the joint management of forest holdings.

In this way, the level of utilization of wood resources is increased, and therefore, because of the higher amounts of wood products and lower production costs, wood from small-scale forest holdings becomes more competitive in the market, compared to the wood from the owners of small-scale forest holdings who appear on the market independently.

The three analyzed countries are: Austria, Bavaria and Serbia. They were selected on the basis of similarities in terms of total area and the area of forest resources, and the possibilities of mutual comparison of organizational models of FOA (Forest Owners Associations). In addition, some of the analyzed countries are good examples of private forest owner organization methods, utilization of wood resources and the mobilization of wood originating from private forests. Eight different forms of association of forest owners were analyzed in the selected countries: 4 in Austria, 2 in Bavaria and 2 in Ser-

bia. The observed responsibilities and obligations undertaken by forest owners within each model of organization were: the conclusion of contracts, determination of assortment categories, logging, transport, and invoicing. On the basis of good practices in European countries, the main task of the paper was to define the organizational models in Serbia, which could increase the mobilization of wood resources from private forests. It was confirmed that the model of forest owners association must be carefully selected in accordance with the needs of forest owners and their objectives. It was shown that the "Styrian FOC Model" is most suitable for forest owners who have some specific skills and knowledge in the management of forest holdings. The main difference and the advantage of this model compared to the existing FOA in Serbia is that there is a certain safety in business, because the associations' governing bodies arrange the sale and conclude contracts at the beginning of the year with fixed prices of wood products throughout the year. In this way, forest owners are relieved of the problem of sale of wood and a greater mobilization of wood products is encouraged. The best model for forest owners who have no knowledge of forestry and live far from their forest holdings, the so-called "urban" forest owners, is the model of dividends or the model of "community forest". The owners have no contact with their forest holdings, but they have a certain income and security that their forest holding is managed by a professional. The most suitable organizational model for private forest owners who are between these two extreme types, is the "individual accounting model". They are the owners who do not have the skills and knowledge in the management of forest holdings, but they live in the immediate vicinity, and they spend a part of their time in the forest. The whole process of management, from the preparation of planning documents to harvesting and timber production, is performed by licensed professionals, with the participation of forest owners.

