

# Zasnova modela za kalkulacijo stroškov pridelave zelišč

CRP V4-2207 Možnosti razvoja zeliščarstva v Sloveniji

prof. dr. Martin Pavlovič

Avgust, 2024

## Kazalo vsebine

1	Uvod .....	3
2	Podatki za zasnovo modelov .....	4
3	Vsebina in raba zasnovanih modelov.....	5
3.1	STRO-ZEL_01.....	6
3.2	STRO-ZEL_02.....	9
3.3	STRO-ZEL_03.....	10
3.4	Ekonomika pridelave zelišč .....	11
3.5	Možnosti koriščenja modela v panožnem krožku pridelave zelišč .....	12

## Kazalo preglednic

Preglednica 1: Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč.....	6
Preglednica 2: Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč (input – dopolnitev).....	7
Preglednica 3: Zbir modelne kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč <i>STRO-ZEL_01</i> .....	8
Preglednica 4: Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč (input – dopolnitev).....	9
Preglednica 5: Modelna kalkulacija stroškov pridelave ameriškega slamnika .....	10
Preglednica 6: Model kalkulacije stroškov pridelave enoletnih zelišč .....	11
Preglednica 7: Zbir modelne kalkulacije stroškov pridelave zelišč <i>STRO-ZEL_03</i> .....	11
Preglednica 8: Izračun prihodka pridelave zelišč .....	12
Preglednica 9: Zbir modelnega izračuna finančnega rezultata pridelave zelišč na analizirani površini.....	12

## Kazalo slik

Slika 1: Osnovna maska simulacijskega modela kalkulacije stroškov pridelave zelišč <i>STRO-ZEL</i> .....	5
Slika 2: Del platnice priročnika z opisom vsebin in poteka dela na delavnicah v panožnih krožkih .....	13

# 1 Uvod

Analitično spremljanje in preverjanje uspešnosti poslovanja je potrebno za učinkovito upravljanje in načrtovanje razvoja kmetij. Pridelava zelišč je niša v kmetijskih usmeritvah, oz. je pretežno dopolnilna (tudi ljubiteljska) dejavnost na kmetijah. Obstoječi referenčni viri s področja ocene ekonomike kmetijske pridelave vključujejo sicer najrazličnejše kmetijske usmeritve, tudi že ekološko pridelavo. Noben od njih pa ne podaja tehnološko-ekonomskih podatkov za pridelavo zelišč. Tako so npr. v tiskanem [Katalogu kalkulacij](#) za načrtovanje gospodarjenja na kmetijah v Sloveniji, ki so ga izdelali kmetijski svetovalci specialisti za ekonomiko kmetijstva pri Kmetijsko gozdarski zbornici Slovenije vključeni modelni izračuni za namen prijave na javne razpise v okviru Programa razvoja podeželja 2014 – 2020. Ta katalog je kasneje nadgrajen s spletno aplikacijo programa za načrtovanje kmetijske proizvodnje [Farm Manager](#) – a zopet brez vključenih tehnološko-ekonomskih podatkov o pridelavi zelišč.

## 2 Podatki za zasnovo modelov

Pričujoči projektni prispevek z zasnovo tehnološko-ekonomskega modela za kalkulacijo stroškov pridelave zelišč vključuje tabelarične simulacijske različice treh pod-modelov za oceno stroškov pridelave izbranih zelišč. Tehnološko-ekonomske podatke smo projektno pridobili

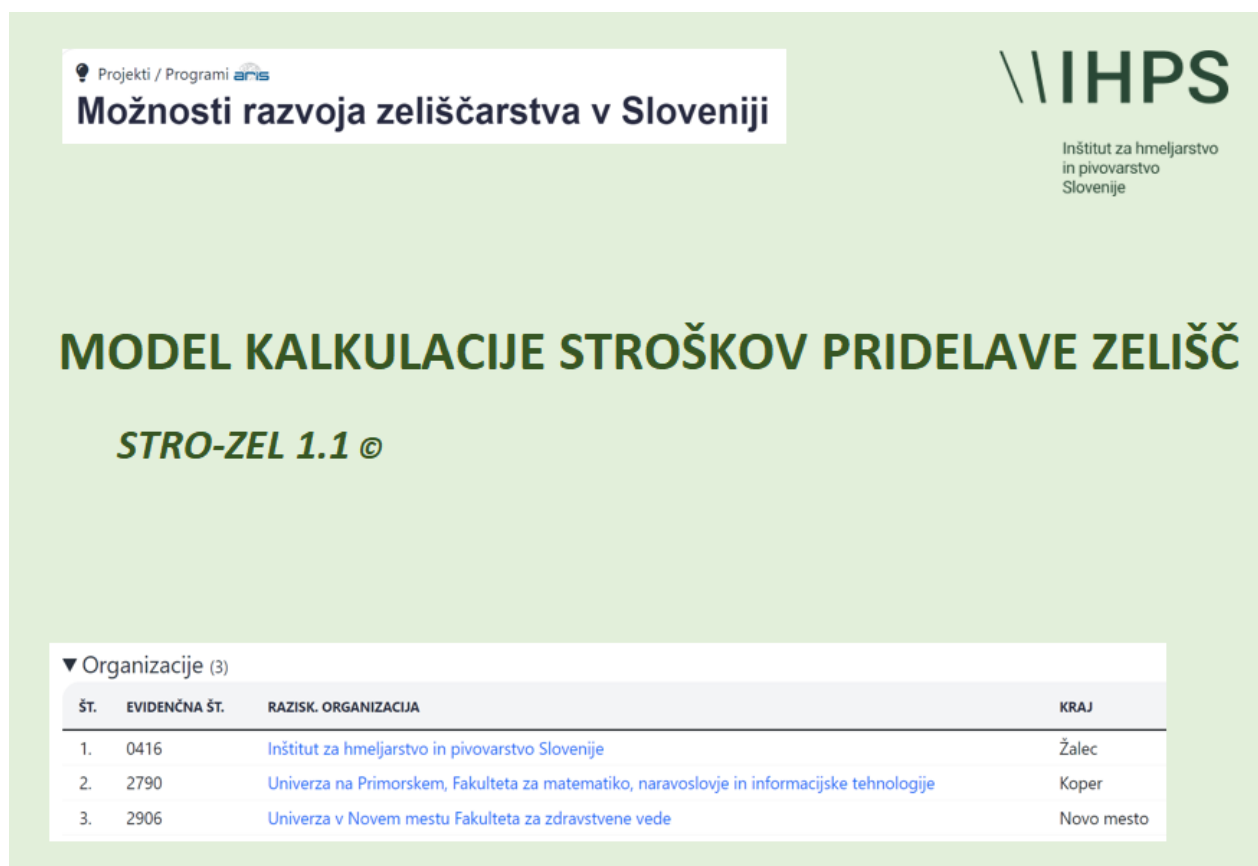
- s terenskih obiskov izbranih podjetniško-usmerjenih pridelovalcev zelišč s projektne seznama, ki so bili pripravljene deliti informacije zabeležk pridelovalnih izkušenj in lastnih ocen obsega porabe materiala ter strojnega in ročnega dela ter
- s kataloško in lastno oceno variabilnih stroškov dela in uporabe morebitno koriščene mehanizacije.

Ker imamo v Sloveniji pridelavo zelišč v manjšem obsegu (v letu 2022 je bilo 175 ha, vir: SURS) in na manjših parcelah (v povprečju v letu 2022 0,50 ha, vir: SURS) je ta tudi neposredno težko primerljiva za ekonomsko analizo na ravni ostalih tržno usmerjenih kmetijskih usmeritev. V stroškovno oceno pridelave zelišč smo vključili 10 najpogosteje navedenih zelišč – kot npr. poprova meta (80 % pridelovalcev), melisa (75 % pridelovalcev), ognjič, laški smilj, ožepek, timijan, citronka, dobra misel, ameriški slamnik in pegasti badelj.

V prvem primeru modelne kalkulacije (STRO-ZEL\_01) so stroški pridelave skupine večletnih zelišč prikazani na 10 arov pridelovalne površine, kar je – po projektni raziskavi - uporabno za dobro tretjino anketiranih pridelovalcev zelišč. V preostalih dveh modelnih kalkulacijah pa so modelni stroški pridelave zelišč prikazani na ha. Za enoletno zelišče pegasti badelj (STRO-ZEL\_02) in večletno zelišče ameriški slamnik (STRO-ZEL\_03) so kalkulacije neposredno uporabne za okoli 8 do 10 % anketiranih pridelovalcev.

### 3 Vsebina in raba zasnovanih modelov

Glede na rezultate projektne zastavljene anketne analize pridelave zelišč po vrstah in obsegu pridelave, smo v projektu zasnovali spletno aplikacijo modelnih kalkulacij v generatorju MS Excel za tri skupine zelišč STRO-ZEL\_01-03. Vse kalkulacije modelnih stroškov pridelave vključujejo izračun spremenljivih stroškov pridelave s postavkami za različne stroškovne skupine (npr. material, strojno delo, ročno delo, storitve).



Slika 1: Osnovna maska simulacijskega modela kalkulacije stroškov pridelave zelišč STRO-ZEL

Uporabnik modela prične z vnosom oz. dopolnjevanjem tehnološko-ekonomskih vnosnih podatkov za posamezne modelne postavke (list input-vnos podatkov). Z zeleno barvo označene celice lista omogočajo rabo predlaganih vrednosti oz. njihovo ustrezno spreminjanje za potrebe posamične rabe izračunov. Ostala barvna polja celic ostanejo za uporabnika nespremenjena.

List vsebuje predlagane vrednosti za stroške dela, materiala, storitev in podatek o dobi trajanja nasadov. Predlog cenovnih postavk za strojne ure (Sh – delovni stroj in upravljalec stroja), traktorske ure (Th – traktorska ura in priključek) in ure ročnega dela Rh omogoča tudi ustrezno rabo skupnega faktorja smiselne simulacije višine cenovnih postavk Sh, Th in Rh. Npr. za 10 % povečanje vseh treh urnih postavk, spremenimo faktor simulacije z 1 na 1,1, itd. Pri ostalih parametrih je predviden neposredni vnos, oz. popravek predlagane vrednosti. Na sliki predstavljamo modelni list (input – vnos podatkov) za vnos oz. dopolnitev osnovnih podatkov pridelave večletnih zelišč.

Za individualno kalkulacijo variabilnih stroškov pridelave zelišč je možno vsako izmed zeleno obarvanih tehnološko-ekonomskih postavk tudi spremeniti glede na dejanske razmere uporabnika. Ob poznavanju dela z računalniškim generatorjem MS Excel, pa omogoča uporabniku model tudi poljubno dodajanje manjkajočih vrstic in s tem dopolnitev podatkov za razširjen obseg kalkulacije.

### 3.1 STRO-ZEL\_01

Kalkulacija stroškov pridelave večletnih zelišč v EUR /10 ar ( $10^3 \text{ m}^2$ ). Model zajema kalkulacijo (i) stroškov naprave nasada (material, strojno delo, ročno delo, skupaj) in (ii) stroškov pridelave zelišč (material, strojno delo, ročno delo, skupaj) v izbranem obdobju let, ko je nasad polno-roden. V spodnjih tabelah je primer modelne kalkulacije stroškov s terensko-zbranimi podatki.

Z zeleno barvo označene celice lista omogočajo rabo predlaganih vrednosti oz. ustrezno spreminjanje teh vrednosti za potrebe posamične rabe izračunov – tako za napravo nasada, kot tudi za pridelavo zelišč v rodnem obdobju. Ostala barvna polja celic modelne kalkulacije ostajajo za uporabnika nespremenjena.

**Preglednica 1: Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč**

<b>Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč</b>				
<b>INPUT_VNOS PODATKOV</b>				
<b>Velikost nasada</b>				
manjši	10	ar		
večji	1,0	ha		
<b>Stroški dela</b>				
Rh	9,5	EUR/Sh - ročna ura dela		
Th	35,0	EUR/Th - traktorska ura		
Sh	25,0	EUR/Rh - delovna ura s strojem		
faktor	1,0	simulacija cene delovne ure		
<b>Stroški materiala</b>				
sadike	6.000	št. sadik	0,50	EUR/sadiko
gnojilo-briketi	4,0	št. vreč (25 kg)	7,49	EUR/vrečo
NPK	0,0	št. vreč	0,00	EUR/vrečo
zastirka <sup>1</sup>	20	št. vreč	12,00	EUR/vrečo
folija	0,00	m	0,00	EUR/m
prekrivka	0,00	m	0,00	EUR/m
<b>Stroški storitev</b>				
kilometrina	0,43	EUR/km		
<b>Trajanje nasada</b>				
doba	5	let		
<sup>1</sup> slama, miskantus, seno...				

Preglednica 2: Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč (input – dopolnitev)

**Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč (input - dopolnitev)**

<b>STRO-ZEL_01</b>					
<b>NAPRAVA NASADA IN PRIDELAVA ZELIŠČ</b> npr.: meta, melisa, sivka, ožepok, citronka, timijan, dobra misel, laški smilj,...					
	enota	količina	enot	EUR/enoto	skupaj EUR
<b>površina nasada</b>	ar	10,0			
<b>NAPRAVA NASADA ZELIŠČ</b>					
<b>1. Material</b>					<b>3.269,96</b>
sadike	kom	6.000,00		0,50	3.000,00
folija (npr. širine 1,25 m)	tekoči meter	0,00		0,00	0,00
prekrivka (npr. širine 10,50 m)	t.m.	0,00		0,00	0,00
zastirka (seno, lubje, miskantus,...)	vreča	20,00		12,00	240,00
NPK (npr. 7:20:30)	vreča	0,00		0,00	0,00
kompost, briketi	vreča	4,00		7,49	29,96
ostalo					0,00
<b>2. Strojno delo</b>					<b>140,50</b>
priprava tal	ur	1,0		35,00	35,00
predsajenje (jarkanje)	ur	0,5		25,00	12,50
polaganje folije in sajenje	ur	0,0		25,00	0,00
prevozi (tovorno vozilo, kombi...)	ur	3,0		9,50	28,50
prevoz materiala (sadike, zastirka, ...)	km	150,0		0,43	64,50
ostalo	ur	0,0		25,00	0,00
<b>3. Ročno delo</b>					<b>190,00</b>
priprava sadik in sajenje	ur	15,0		9,50	142,50
priprava zastirke	ur	3,0		9,50	28,50
gnojenje	ur	2,0		9,50	19,00
ostalo	ur	0,0		9,50	0,00
<b>4. Skupaj</b>					<b>3.600,46</b>

Model **STRO-ZEL\_01** vsebuje tudi tabelo zgoščeno zbranih podatkov - tako za napravo nasada, kot tudi za samo pridelavo večletnih zelišč.

**Preglednica 3: Zbir modelne kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč STRO-ZEL\_01**

<b>Zbir modelne kalkulacije stroškov pridelave zelišč</b>	
<b>NAPRAVA NASADA ZELIŠČ</b>	
1. Material	3.269,96
2. Strojno delo	140,50
3. Ročno delo	190,00
4. Skupaj	<u>3.600,46</u>
<b>PRIDELAVA ZELIŠČ</b>	
1. Material	164,25
2. Strojno delo	200,00
3. Ročno delo	525,00
4. Stroški naprave nasada - letno	<u>720,09</u>
5. Skupaj - letno	1.609,34

Preglednica 4: Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč (input – dopolnitev)

<b>Model kalkulacije stroškov pridelave večletnih zelišč</b>				
<b>STRO-ZEL_01</b>				
NAPRAVA NASADA IN PRIDELAVA ZELIŠČ npr.: meta, melisa, sivka, ožepek, citronka, timijan, dobra misel, laški smilj,...				
	enota	količina enot	EUR/enoto	skupaj EUR
<b>površina nasada</b>	ar	10,0		
<b>PRIDELAVA ZELIŠČ</b>				
<b>1. Material</b>				<b>164,25</b>
kompost, briketi	vreča	0,00	7,49	0,00
sredstva za varstvo rastlin - Fc	kg/l	0,00	0,00	0,00
sredstvo proti polžem - Lc	kg	0,50	28,50	14,25
zastirka (dopolnitev)	vreča	5,0	12,00	60,00
sadike	kom. (3 %)	180,0	0,50	90,00
ostalo				0,00
<b>2. Strojno delo</b>				<b>200,00</b>
obdelava tal 2x (frezanje)	ure	8,0	25,00	200,00
ostalo	ure	0,0	25,00	0,00
<b>3. Ročno delo</b>				<b>525,00</b>
dosajanje sadik	ure	5,0	9,50	47,50
namakanje	ure	6,0	9,50	57,00
urejanje zastirke okoli sadik	ure	3,0	9,50	28,50
košnja plevela	ure	2,0	25,00	50,00
okopavanje (2x)	ure	6,0	9,50	57,00
spravilo pridelka (2x)	ure	30,0	9,50	285,00
ostalo	ure	0	9,50	0,00
<b>4. Stroški naprave nasada - letno</b>	št. let	5		720,09
<b>5. Skupaj - letno</b>				<b>1.609,34</b>

### 3.2 STRO-ZEL\_02

Podmodel vključuje kalkulacijo modelnih stroškov pridelave večletnic (npr. ameriškega slamnika) v EUR/ha. Nasad traja vsaj pet let, modelni izračun pa loči izračun stroškov v prvem letu zasnove nasada in naslednjih rodni letih pridelave, vsakič upošteva po dve spravili letno, razen prvo leto pridelave. V nadaljevanju je predstavljen model izračuna variabilnih stroškov pridelave ameriškega slamnika s predlaganimi tehnološko-ekonomskimi input podatki, ki pa jih lahko za posamične primere rabe poljubno spreminjamo. Tehnološki podatki izvirajo iz pogodbene pridelave IHPS za znanega naročnika, ki je odkupoval celotni pridelek. Z zeleno barvo označene celice tabele omogočajo rabo predlaganih vrednosti oz. ustrezno spreminjanje teh vrednosti za potrebe posamične rabe izračunov – tako za napravo nasada, kot tudi za pridelavo zelišč v rodnem obdobju. Ostala barvna polja celic modelne kalkulacije ostajajo za uporabnika nespremenjena.

Preglednica 5: Modelna kalkulacija stroškov pridelave ameriškega slamnika

<b>Modelna kalkulacija stroškov pridelave večletnih zelišč</b>						
<b>STRO-ZEL_02</b>						
(npr. ameriški slamnik - <i>Echinacea purpurea</i> L.)						
<u>Pridelava v 1. letu</u>		Th	EUR/ha	Rh	EUR/ha	skupaj /ha
<b>DELO</b>						
1. leto	sajenje	24,0	840	60,0	570,00	1.410,00
	kultiviranje (4x)	12,0	420	0,0	0,00	420,00
	okopavanje	0,0	0	260,0	2.470,00	2.470,00
	gnojenje (2x)	5,0	175	5,0	175,00	350,00
	spravilo prid. (1x)	3,0	105	24,0	228,00	333,00
	skupaj					4.983,00
		enot/ha	€/enoto	€/ha		
<b>MATERIAL</b>	sadike	60.000	0,60	36.000		
1. leto	hlevski gnoj	15.000	0,01	90		
	NPK 6:12:24	300	0,50	150		
	KAN (27 %)	110	0,20	22,0		
	UREA (46 %)	65	0,28	18,2		
	skupaj			36.280,2		
<b>SKUPAJ</b>						<b>41.263,20</b>
<u>Pridelava v rodnem nasadu</u>		Th	EUR/ha	Rh	EUR/ha	skupaj/ha
<b>DELO</b>						
2.-5+.leto	kultiviranje (4x)	12,0	420,00			420,00
	okopavanje			120,00	1.140,00	1.140,00
	gnojenje (1x)	2,0	70,00	2,00	19,00	89,00
	spravilo prid. (2x)	6,0	210,00	48,00	456,00	666,00
	skupaj					2.315,00
		enot/ha	€/enoto	€/ha		
<b>MATERIAL</b>	NPK 6:12:24	300	0,50	150,00		
2.-5.leto	KAN (27 %)	110	0,20	22,00		
	UREA (46 %)	65	0,28	18,20		
	skupaj			190,20		
<b>SKUPAJ</b>						<b>2.505,20</b>

### 3.3 STRO-ZEL\_03

Kalkulacija modelnih stroškov pridelave enoletnic (npr. pegasti badelj - *Silybum marianum* L.) v EUR/ha vključuje izračun spremenljivih stroškov pridelave s postavkami štirih stroškovnih skupin (material, strojno delo, storitve). V tabeli so vključeni podatki s terenskega obiska na tržno usmerjeni kmetiji v Prekmurju.

Tudi v tem podmodelu so z zeleno barvo označene celice tabele, ki omogočajo rabo predlaganih vrednosti oz. ustrezno spreminjanje teh vrednosti za potrebe posamične rabe izračunov za napravo nasada in pridelavo zelišč v rodnem obdobju. Ostala barvna polja celic modelne

kalkulacije ostajajo za uporabnika nespremenjena. Lahko pa jih spreminjamo na listu z osnovnimi vnosnimi input podatki.

**Preglednica 6: Model kalkulacije stroškov pridelave enoletnih zelišč**

<b>Model kalkulacije stroškov pridelave enoletnih zelišč</b>				
<b>STRO-ZEL_03</b>				
<b>NAPRAVA NASADA IN PRIDELAVA (EUR/ha)</b>				
pegasti badelj (enoletnica)	enota	količina enot	EUR/enoto	skupaj EUR
	ha	1,00		
<b>1. Material</b>				<b>482,50</b>
seme	kg	25,0	2,00	50,00
Ca granulat	kg	600,0	0,33	198,00
NPK 15:15:15	kg	350,0	0,67	234,50
ostalo				0,00
<b>2. Strojno delo</b>				<b>815,75</b>
oranje tal	ur	3,0	35,00	105,00
branje tal	ur	2,0	35,00	70,00
sejanje	ur	2,0	35,00	70,00
obdelava tal (3x)	ur	6,0	35,00	210,00
čiščenje pridelka semena (> 500 kg/ha)	ur	12,0	25,00	300,00
prevozi (kombi...)	ur	3,0	9,50	28,50
dovoz materiala	km	75,0	0,43	32,25
ostalo				0,00
<b>3. Storitve</b>				<b>180,00</b>
spravilo pridelka (storitev)				180,00
ostalo				0,00
<b>4. Skupaj (EUR/ha)</b>				<b>1.478,25</b>

**Preglednica 7: Zbir modelne kalkulacije stroškov pridelave zelišč STRO-ZEL\_03**

<b>Zbir modelne kalkulacije stroškov pridelave</b>	
1. Material	482,50
2. Strojno delo	815,75
3. Storitve	180,00
4. Skupaj (EUR/ha)	1.478,25

### 3.4 Ekonomika pridelave zelišč

Finančni rezultat predstavlja razliko med prihodki in odhodki obravnavane dejavnosti. Pozitivna vrednost predstavlja dobiček, negativna pa izgubo.

Za izračun finančnega rezultata pridelave zelišč sledi uporabnik priloženim navodilom. V tabeli lista ekonomika je primer izračunanih prihodkov prodaje zelišč - na pridelovani površini, glede na različno količino pridelka (kg) in prodajno ceno (EUR). Prikazan je primer izračuna finančnega rezultata pridelave zelišč za obravnavano površino (rdeče celice). Tabela pa omogoča še dva

primera izračunov, kjer vnese uporabnik za svoj izračun podatke o (i) prihodku od prodaje in (ii) stroških pridelave (zelene celice).

### Preglednica 8: Izračun prihodka pridelave zelišč

<b>Modelni izračun prihodka od prodaje zelišč (EUR) - glede na količino pridelka in prodajno ceno</b>												
<b>STRO-ZEL 1.0</b>												
PRIDELEK (KG)	10	15	20	25	30	40	50	60	70	80	90	100
CENA (€/KG)												
30	300	450	600	750	900	1.200	1.500	1.800	2.100	2.400	2.700	3.000
40	400	600	800	1.000	1.200	1.600	2.000	2.400	2.800	3.200	3.600	4.000
50	500	750	1.000	1.250	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	4.500	5.000
60	600	900	1.200	1.500	1.800	2.400	3.000	3.600	4.200	4.800	5.400	6.000
70	700	1.050	1.400	1.750	2.100	2.800	3.500	4.200	4.900	5.600	6.300	7.000
80	800	1.200	1.600	2.000	2.400	3.200	4.000	4.800	5.600	6.400	7.200	8.000
90	900	1.350	1.800	2.250	2.700	3.600	4.500	5.400	6.300	7.200	8.100	9.000
100	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000
110	1.100	1.650	2.200	2.750	3.300	4.400	5.500	6.600	7.700	8.800	9.900	11.000
125	1.250	1.875	2.500	3.125	3.750	5.000	6.250	7.500	8.750	10.000	11.250	12.500

### Preglednica 9: Zbir modelnega izračun finančnega rezultata pridelave zelišč na analizirani površini

	PRIMER_01	PRIMER_02	PRIMER_03
<b>Prihodek (EUR):</b>	2.400,00	0,00	0,00
<b>Stroški pridelave (EUR):</b>	1.609,00	0,00	0,00
<b>Ostali stroški (EUR):</b>	365,00	0,00	0,00
<b>Finančni rezultat (EUR):</b>	426,00	0,00	0,00

Spletna verzija simulacijskega modela za kalkulacijo stroškov in finančnega rezultata pridelave zelišč z navodili za delo je za uporabnike dosegljiva na povezavi: [STRO-ZEL 1.1<sup>©</sup>](#)

## 3.5 Možnosti koriščenja modela v panožnem krožku pridelave zelišč

Smisel vseh neposredno uporabniških raziskav je prenos znanja iz strokovnih krogov različnih ravni na končne uporabnike – v tem primeru zainteresirane in tržno usmerjene pridelovalce zelišč. Med sodobne pristope pri svetovanju sodi tudi delo v podjetniških oz. panožnih krožkih. Glavni namen panožnih krožkov je podrobna analiza lastnih knjigovodskih in drugih podatkov posameznih kmetijskih gospodarstev, primerjava doseženih tehnološko-ekonomskih rezultatov ter ugotavljanje vzrokov za razlike med njimi. Ključna prednost je v interaktivnem pristopu izvajanja, saj udeležence spodbuja k premisleku o pomenu posameznega podatka, kot tudi izračunu določenega tehnološkega ali ekonomskega kazalnika.

Panožni krožki predstavljajo obliko skupinskega svetovalnega dela v kmetijstvu. V panožni krožek bi se lahko prostovoljno vključili tržno usmerjeni pridelovalci zelišč, pripravljeni za sodelovanje in izmenjavo lastnih izkušenj. Za vodenje, uspešno izvedbo delavnic panožnega krožka in obdelavo podatkov so primerni strokovnjaki s področja agrarne ekonomike KGZS. Glede na interes za tovrstno sodelovanje pa je možno projektno zasnovan model ocene stroškov pridelave in

finančnega rezultata - po spletni uporabi - še dodatno nadgraditi, skladno z odzivi zainteresiranih uporabnikov.

V Sloveniji imajo panožni krožki rejcev mleka že daljšo tradicijo. Od leta 2021 dalje pa sta aktivna še dva panožna krožka - v sadjarstvu in hmeljarstvu. Vir: Priročnik za izvajanje panožnih krožkov ([pdf](https://www.kgzs-ms.si/wp-content/uploads/2023/09/Prirocnik-za-izvajanje-panoznih-krozkov.pdf), (7,01 mB, <https://www.kgzs-ms.si/wp-content/uploads/2023/09/Prirocnik-za-izvajanje-panoznih-krozkov.pdf>))

# PRIROČNIK ZA IZVAJANJE EMPIRIČNO PODPRTIH PANOŽNIH KROŽKOV



 PROGRAM  
RAZVOJA  
PODEŽELJA



*FARM MANAGER*

REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA KMETIJSTVO,  
GOZDARSTVO IN PREHRANO

Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

Slika 2: Del platnice priročnika z opisom vsebin in poteka dela na delavnicah v panožnih krožkih