

# Transformácia je beh na dlhej trati

O transformácii štátnych lesov sa už popísalo veľa papiera. Odporcovia a pochybovači vzniesli desiatky pripomienok či námietok. My sme tentoraz dali slovo, takpovediac, „duchovnému otcovi“ transformácie, generálnemu riaditeľovi štátneho podniku Lesy SR Ing. Karolovi Vinšovi.

**Transformačný projekt je vo fáze schvaľovania. Ako vnímate tento, vôbec nie hladký proces?**

– Príprava Transformačného projektu trvala rok a v najbližších štyroch rokoch by sme podľa neho chceli meniť štátny podnik Lesy SR a tým i celý lesnícky sektor, pretože aj neštátny sektor sleduje a do istej miery kopíruje vývoj štátnych lesov. Bohužiaľ sme poslední v tejto republike. Aj Slovenská pošta a Železnice Slovenskej republiky majú za sebou isté zmeny a z toho vyplývajú isté očakávania a možno aj nervozita všetkých zainteresovaných.

Niektoré zmeny môžu byť vítané a akceptované. Napríklad po vstupe do Európskej únie stáli žiadatelia o pridelenie evidenčného čísla na motorové vozidlo v dlhánskych radoch na tabuľku s číslom a znakom EÚ. To je to krajšie – logo, ktoré je symbolom spoločenstva, ktorého sme sa stali súčasťou. Je však rozdiel poznať cestu a ísť po nej. Transformácia štátneho podniku nie je zmenou, na ktorú by sa všetci tešili, i keď neudržateľnosť doterajšieho stavu je zrejme jasná každému. V realizácii transformácie nás čakajú kroky, ktoré budú bolieť, ktoré budú vyžadovať sebazaprenie a presvedčenie nás všetkých, že to, čo robíme, je ku prospechu celej spoločnosti.

**Vláda vo svojom programovom vyhlásení deklarovala úmysel zmeniť dotučnú politiku štátu v oblasti lesného hospodárstva. Aké sú v tejto súvislosti kroky vedenia štátneho podniku a čo je vlastne cieľom jeho hospodárskej stratégie?**

– Jednoduchá odpoveď. Chceme, aby do lesa išlo viac peňazí, aby sa investovalo, pretože 570 miliónov straty v uplynulom roku nie sú len nedobytné pohľadávky a zmarené investície, to sú aj zastaralé traktory, Lady a Škodovky, desať rokov meškajúci projekt nasadenia harvesterov a ďalšie mínusy, ktoré štátne lesy za posledných 11 rokov nahospodárili. Pri koncipovaní filozofie Transformačného projektu sme vychá-

dzali zo základnej potreby zachovať v slovenskom lesníctve to, čo je dobré, a zmeniť to, čo nepokladáme za európske, štandardné a normálne. Preto sa projekt, i keď sa pohybuje v trojuholníku základných elementov: príroda – ekonomika – spoločnosť, prioritne venuje zmenám, týkajúcim sa ekonomiky. To všetko pri akceptovaní zásad trvaloudržateľného hospodárenia, pri



„Náš projekt je odsúdený na úspech“, tvrdí Ing. Karol Vinš, generálny riaditeľ š.p. Lesy SR.

rešpektovaní zákonných noriem, limitov a obmedzení. Les je dlhodobá investícia, dnešný profit je výsledkom práce našich otcov, dedov a pradedov.

**Čo bude nasledovať?**

– Potrebujeme spraviť tri veci. Po prvé zreštrukturalizovať organizáciu a systém riadenia našej spoločnosti, zoštíhliť ju, po druhé vysporiadať a zreštrukturalizovať majetok a po tretie implementovať moderný informačný systém.

**Nie je žiadnym tajomstvom, že pri analyzovaní majetku štátneho podniku Lesy SR, vyplávali na povrch značné nezrovnalosti medzi skutočným stavom a jeho evidenciou. Aký je stav vysporiadania majetku?**

– Áno, je to tak a to je ďalšie dedičstvo, s ktorým sa budeme musieť vysporiadať, i keď to bude stáť nemálo prostriedkov. Majetkovoprávne neusporiadaných je dnes 283 722 hektárov lesa vo vlastníctve štátu a 1687 budov a stavieb z 4951. Preto do roku 2007 vyna-

ložíme 321 miliónov na vysporiadanie a zdokladovanie kmeňového štátneho lesného pôdneho fondu a v budúcom roku vynaložíme 40 až 50 miliónov korún na usporiadanie nehnuteľného investičného majetku.

**Početné diskusie sa vzťahujú k problematike načasovania zmeny právnej formy zo štátneho podniku na akciovú spoločnosť...**

– Vznik štátnej akciovej spoločnosti a transformácia právnej formy je už len výsledkom, ktorý formálne potvrdí smerovanie a vytvorí ďalšie podmienky pre standardizáciu fungovania tejto firmy do budúcnosti. S dozornou radou, s predstavenstvom, so štandardnými formami organizácie a riadenia tejto firmy.

**Budú Lesy SR po transformácii schopné hospodáriť bez podpory štátu?**

– Či chceme alebo nechceme, musíme vytvárať dostatočné zdroje na trvaloudržateľný rozvoj, v opačnom prípade sa vo firme bude diať to, čo sa dialo v posledných štyroch rokoch, ale aj predtým. Pamätníci vedia, prečo a ako sa zlučovalo v roku 7 pod-

nikov a aké boli ich ekonomické bilancie. V súčasnosti sa hovorí aj o uzatváraní strategických partnerstiev s odberateľmi. To je dôležitá a citlivá záležitosť. Sme podnik, ktorý pôsobí na trhu a ekonomika podniku závisí od vzťahov s obchodnými partnermi. Chceme a budeme si vytvárať dlhodobú, štandardnú spoluprácu so strategickými partnermi.

**Prechod na dodávateľský systém lesníckych činností – inak povedané: ich privatizácia – začal ešte pred príchodom nového vedenia podniku. Vy sám ste neraz konštatovali, že tento proces nebudete brzdiť. Aký je súčasný stav, vyhovuje Vaším predstavám a zámerom Transformačného projektu?**

– Dôležitým krokom, ktorý musíme v tejto oblasti uskutočniť, je reštrukturalizácia dodávateľských organizácií. Z hľadiska prevádzkovej istoty nám nevyhovuje stav, kedy 97 % dodávateľských subjektov sú živnostníci, pretože



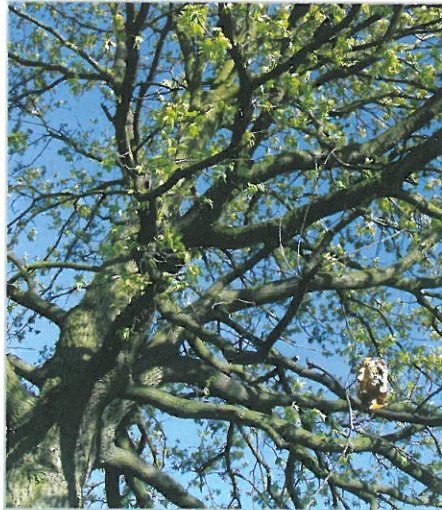
i keď dokážu kvalitne realizovať lesnícke činnosti – ťažiť drevo, približovať ho – zrejme nedokážu formulovať podnikateľský zámer a spracovať projekt na čerpanie zdrojov z fondov Európskej únie. Tým pádom nám nevedia garantovať určitú mieru stredno až dlhodobej spolupráce. My sa budeme snažiť napomáhať vzniku väčších dodávateľských subjektov z radov živnostníkov – našich bývalých zamestnancov, podobne ako tomu bolo v Čechách v rámci privatizácie a druhého kola kupónovej privatizácie. Cieľom je vygenerovať subjekty s perspektívou do budúcnosti, v priebehu najbližších 2 – 3 rokov s trhovými vzťahmi, ktoré sa budú na základe korektné vedených výberových konaní uchádzať o prácu pre štátne lesy.

**Z vašich úst pri istej príležitosti odznel bonmot, že štátne lesy majú 5 miliónov akcionárov. Ako vnímate svoj záväzok voči nim?**

– Máme na vedomí, že sme súčasťou spoločnosti a máme vzťah k minimálne tridsiatim nárokovým skupinám, ktoré vznášajú najrôznejšie nároky voči štátnym lesom. Mám na mysli našich klientov, samosprávu, poľovníkov, turistov, akademickú obec, reštituentov, mimovládne organizácie, atď. My sme ich oslovili, stretli sme sa s ich čelnými predstaviteľmi a mám za to, že poznáme ich nároky a očakávania. Úspech tohto projektu závisí bezosporu od vyváženého vzťahu s týmito nárokovými skupinami. Čiže zväz spracovateľov dreva aj lesoochranárske združenie Vlk sú pre nás významní partneri, ale nechceme a nemôžeme im priradovať výhradnú pozíciu medzi nárokovými skupinami.

**Ako si predstavujete fungovanie organizačnej štruktúry?**

– Chceme vytvoriť štíhlu, pritom plne funkčnú organizačnú štruktúru. Procesne orientovanú, líniovo riadenú a prispôbenú skutočnosti, že už neobhospodarujeme 2 milióny ha lesov, ako tomu bolo predtým, ale zhruba polovicu. Základným nástrojom efektívnej komunikácie, nástrojom pre zber informácií a pre riadenie spoločnosti je moderný informačný systém. Musíme urobiť všetko pre to, aby sme 1. januára 2006 mali implementovaný moderný informačný systém, ktorý vedeniu spoločnosti poskytne presné informácie o aktuálnom stave spoločnosti. Je nemožné riadiť firmu, v ktorej 20. februára máte prehľad o tom, čo sa udialo v januári a začiatkom marca o tom prijímať rozhodnutia. Takto sa firma nedá riadiť ani niesť za to zod-



Aké sú horizonty dovŕšenia transformácie š.p. Lesy SR?

povednosť. My sme v prvej fáze centralizovali všetky rozhodnutia, doteraz použité nástroje slúžia primárne na zber informácií. V momente, keď budeme mať implementovaný nový informačný systém, sme pripravený vrátiť kompetencie na nižšie stupne.

**V súvislosti s novou organizačnou štruktúrou sa často spomína pojem profitcentrum. Častou verejnosti je vnímaný ako krok k skrytej privatizácii. Čo vy na to?**

– Profitcentrum je vnútropodniková organizačná jednotka, ktorej hlavným cieľom je vytvoriť prehľadné vzťahy pri priradovaní nákladov a výnosov. Ekonomické aktivity, ktoré nesúvisia s core businessom – teda hlavným predmetom podnikania – budú vyňaté z pôsobnosti odšepných závodov. Zjednodušene povedané, ide nám o to, aby horár nemusel riešiť ešte aj vyťaženosť chaty a rozhodovať čo a ako sa bude píliť na pile. Naším cieľom je vytvoriť systém procesného a líniového riadenia danej činnosti. Tieto procesy budú riadiť odborníci, ktorí budú pripravovať rozvojové projekty.

**Aké sú časové horizonty dovŕšenia transformácie?**

– Transformácia a reštrukturalizácia nie sú niečím, čo v pondelok začne, v stredu bude jasné, kde budú riaditeľstvá a v piatok to oslávime. Transformácia je proces, ktorého príprava v štandardných podmienkach trvá rok a ďalšie dve roky implementácia. Nebude tomu inak ani u nás.

**Aké bude načasovanie jednotlivých krokov?**

– Prvá fáza – reorganizačná – prebehne do 1. októbra 2004. Dovtedy musíme pripraviť a realizovať všetky administratívne kroky, potrebné k prechodu na novú organizačnú štruktúru. Veľmi dôležitý – ak nie najdôležitejší – bude

výber ľudí. Máme s tým určitú skúsenosť z minulého roku, keď sme vyberali z 215 uchádzačov 28 terajších riaditeľov odšepných závodov. Chceme, aby ostali tí najlepší ľudia. Profesionáli s chrbtovou kosťou, ktorí majú za sebou korektnú dlhodobú prax. Okrem toho v tejto fáze vyčleníme profitcentrá, priradíme k nim personál, vnútropodnikovo preúčtujeme majetok a vytvoríme takú účtovnú schému, aby sme dokázali oddelene sledovať náklady a výnosy jednotlivých činností.

Od októbra tohto roku do konca roku 2005 budeme realizovať fázu pilotného overovania. Budeme optimalizovať naše štruktúry. Znížime počet organizačných jednotiek, uskutočnime reštrukturalizáciu expedičných skladov, utlmíme činnosť stredísk drevárskej výroby. Dôležitá bude príprava a implementácia nového informačného systému. Bude potrebné stabilizovať systém a konsolidovať dodávateľské firmy. Tretia etapa – cieľové nastavenie – začína 1. januára 2006. Vznikne akciová spoločnosť, rozbehne sa nový informačný systém.

**V médiách sa často demonizuje slovné spojenie „český model“, pričom vzniká dojem čohosi absolútne neakceptovateľného. Ako ho beriete vy?**

– Ja som začiatkom decembra v diskusii načrtnol tento model ako jednu z variant – ako námet na diskusiu. Postupne sa vyčlenili tri hlavné alternatívy a v záverečnej etape prípravy projektu sme v tvrdých diskusiách zvažovali riziká jednotlivých alternatív. Nakoniec sme sa zhodli na tom, že tento model budeme pilotne overovať na 2 – 3 lesných správach, obhospodarujúcich listnaté a 2 – 3 lesných správach, obhospodarujúcich ihličnaté porasty. Som presvedčený, že pozitívny národohospodársky dopad tohto modelu môže byť v období reštrukturalizácie celého sektoru väčší, než keby lesníci hospodárili podľa iného modelu. I keď toto nie je možné porovnávať bez uvedomenia si podielu obhospodarovanej výmery lesov a posúdenia celkovej trhovej pozície.

**Čo by ste odkázali na záver tohto rozhovoru všetkým, ktorí sa podieľajú na projekte transformácie štátneho podniku?**

– Tento projekt je odsúdený na úspech. Zaručí perspektívu a istotu nielen vyše trom tisíciam kolegovi, ktorí ostanú pracovať v Lesoch SR, ale v širšom ponímaní prinesie profit celej spoločnosti a slovenským lesom tiež.

-red-

Ilustračné foto: Lubomír Vojtek