

**Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka
Slovenskej republiky**

**Návrh stratégie a koncepcie rozvoja štátneho podniku
LESY Slovenskej republiky**



Máj 2020

Ing. Matej VIGODA

OBSAH

Úvod.....	2
1. Východiskový stav	3
2.1 Opatrenia v krátkodobom horizonte	4
2.1.1 Reorganizácia podniku, systému jeho riadenia a zavedenie permanentného inovačného procesu.....	4
2.1.2 Transparentnejší obchod s drevom.....	4
2.1.3 Zmena podmienok vo verejnom obstarávaní.....	5
2.1.4 Poľovníctvo a škody zverou.....	5
2.1.5 Kvalitnejšia, otvorenejšia a efektívnejšia komunikácia s verejnosťou a odberateľmi.....	6
2.1.6 Účinnejšia kontrola	6
2.2 Opatrenia v strednodobom horizonte.....	7
2.2.1 Prírode blízke hospodárenie v lesoch	7
2.2.2 Komplexná hodnota lesa	7
2.2.3 Rozvoj ľudských zdrojov	8
2.2.4 Spor s ochranármi.....	8
2.2.5 Ochrániť podnikové poklady.....	9
2.3 Opatrenia v dlhodobom horizonte	9
3. Námety na diskusiu so Zakladateľom	9
Záver	10
Zoznam použitých zdrojov	10

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som tento návrh stratégie a koncepcie rozvoja štátneho podniku LESY SR spracoval samostatne na základe vlastných názorov, myšlienok, získaných vedomostí i skúseností a všetky použité zdroje som v tomto dokumente vyznačil.

Beňuš, 15.05.2020

Ing. Matej VIGODA

ÚVOD

Lesy patria medzi najväčšie bohatstvo každej krajiny a nie je tomu inak ani v Slovenskej republike. Jedným zo strategických podnikov SR a najväčším obhospodarovateľom lesov Slovenska je štátny podnik LESY SR, na čelo ktorého sa s pokorou hlásim.

Lesníctvo, lesníci a LESY Slovenskej republiky, štátny podnik sa v tomto období nachádzajú v mimoriadne náročnej situácii. Dôvodom nie je len súčasná pandémia ochorenia COVID-19 s dosahom na globálnu ekonomiku a tým aj na ekonomiku SR, ktorá sa vyznačuje veľkou mierou otvorenosti a tým aj citlivosťou na podobné situácie. Podobne je významnou príčinou aj postupujúca klimatická zmena, na ktorú sa slovenské lesníctvo nedostatočne pripravilo. V neposlednom rade čelí lesnícky sektor a lesníctvo strate dôvery verejnosti a to aj napriek skutočnosti, že sa jedná o odbor s viac ako 200-ročnou tradíciou vedeckého výskumu a vysokoškolského vzdelávania na Slovensku, ako aj voči samotným lesníkom. Najviac týmto stavom trpí práve samotný štátny podnik LESY SR. Každá kríza však so sebou prináša aj možnosti na opustenie stagnácie a posun vpred, o čom svedčí skutočnosť, že slovenské lesníctvo sa v domácom aj medzinárodnom kontexte zakaždým napokon dokázalo vyrovnáť s podobne náročnými úlohami, výzvami, ťažkosťami aj s krízami. Východiská z krízy sú však len zriedka samovoľné a spravidla je ich potrebné identifikovať a realizovať.

Očakávania štátu, verejnosti a od štátneho podniku LESY SR i od lesov boli a sú rôzne. Od odvodu finančných prostriedkov do štátneho rozpočtu zo zisku, pozitívneho hospodárskeho výsledku, naplnenia cieľov Národného lesníckeho programu, zákonných požiadaviek na požiadavky zdravé a vhodne obhospodarované lesy, plné živých organizmov, ale i turistov na lesných chodníkoch a cestách, až po očakávania najrôznejších cieľových skupín a jednotlivcov. Je to však správne? Ako hovorí jedna múdrosť: „Lesy sme nezdedili po našich rodičoch, ale požičali sme si ich od našich detí.“ Preto musia byť všetky tieto očakávania, ako i prístupy v rovnováhe, tak ako je rovnováha nastolená v prírode.

Najdôležitejšie je lesy Slovenska zachovať a rozvíjať aj cez LESY Slovenskej republiky, štátny podnik pre súčasné a budúce generácie. Tento najvýznamnejší štátny podnik sa musí stať uznávaným reprezentantom slovenského lesníctva a musí byť pre ostatné lesné subjekty prirodzene rešpektovaným vzorom. Taktiež musíme vrátiť lesníctvu a lesníkom stratenú dôveryhodnosť verejnosti, že práve „my lesníci“ v štátnom podniku sme nositelia vedomostí, schopností a možností bojovať proti nepriaznivým klimatickým zmenám, udržať a rozvíjať lesnatosť územia SR, plniť všetky funkcie lesov, zabezpečiť dostatočné množstvo dreva ako obnoviteľnej suroviny pre národné hospodárstvo, poskytnúť lesy ako miesto turizmu vo všetkých podobách a umožniť zažiť intimitu lesov plných prírodných procesov každému slušnému návštevníkovi. Lesy navyďa a pre budúce generácie.

Tento materiál obsahuje opatrenia, ktoré na základe môjho poznania situácie, skúseností, najlepšieho vedomia a svedomia, ako aj vnútorného odhodlania vykonať nevyhnutné kroky s vysokou pravdepodobnosťou zabezpečia nevyhnutnú nápravu a skvalitnenie odbornej a hodnotovej orientácie, zvýšenie kondície, výkonnosti a efektívnosti, ako aj významné zlepšenie postavenia a vnímania štátneho podniku LESY SR a v dôsledku toho aj jeho schopnosti a pripravenosti plniť svoje poslanie a očakávania spoločnosti.

Ing. Matej VIGODA

1. VÝCHODISKOVÝ STAV

LESY Slovenskej republiky, štátny podnik je založený ústredným orgánom štátnej správy v zmysle zákona č. 111/1990 Zb. o štátnom podniku v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o štátnom podniku“). Hlavným predmetom činnosti podľa zakladacej listiny je správa lesného a iného majetku vo vlastníctve Slovenskej republiky. V súčasnosti LESY SR, š. p. spravujú k 31.12.2018 celkom 884 490 hektárov lesných pozemkov, z toho na základe správy 704 240 ha, na základe nájmu 28 858 ha a na základe zákona o pôde 151 392 ha.

Organizačnú štruktúru štátneho podniku tvorí generálne riaditeľstvo, 23 odštepných závodov a 2 špecializované závody, 130 lesných správ, 963 lesných obvodov, 64 expedičných skladov, 24 špecializovaných a ostatných stredísk a 4 účelové zariadenia. V roku 2018 bol priemerný evidenčný počet zamestnancov spolu 3 635, v kategórii THZ 2 296 a v kategórii R 1 339. Štátny podnik má trojstupňový systém riadenia. Prvý stupeň riadenia tvoria lesné správy, strediská a prevádzky. Tieto sú základnými organizačnými jednotkami odštepných závodov a zabezpečujú priamo lesnú a inú výrobu, ako aj ďalšie činnosti v rámci týchto jednotiek. Druhý stupeň riadenia tvoria odštepné závody, ktoré zabezpečujú prostredníctvom lesných správ predovšetkým pestovnú činnosť, ťažbu, približovanie, manipuláciu, odvoz a dodávky drevnej hmoty, predaj drevnej hmoty. Odštepne závody (OZ) sú samostatnými vnútro podnikovými organizačnými jednotkami s uzavretým výrobným a ekonomickým cyklom, ktorých cieľom je dosiahnutie hospodárskeho zisku. Tretí stupeň riadenia tvorí ústredie štátneho podniku - generálne riaditeľstvo, ktoré riadi odštepne závody priamo aj nepriamo (metodicky).

Podľa posledných zverejnených údajov (VS 2018 a tlačové správy o výsledkoch hospodárenia za rok 2019) boli roky 2018-2019 pre štátny podnik LESY SR obdobím, keď dominovalo v obhospodarovaných lesoch spracovávanie podkôrnikovej kalamity. Týmto došlo aj k výraznému poklesu tržieb podniku. Kým v roku 2018 predstavovali tržby za predaj dreva 216,07 mil. €, v roku 2019 klesli o vyše 13 miliónov € na 202,84 mil. €. Zníženie priemernej ceny za drevo v priebehu roka 2019 o 7 €/m³ spôsobilo, že štátny podnik LESY SR zaznamenal najnižšiu úroveň tržieb za predaj ihličnatého dreva za posledné tri roky. Napriek týmto dôvodom sa v roku 2019 (aj za pomoci rezerv minulých období) podarilo štátnemu podniku LESY SR dosiahnuť hospodársky výsledok pred zdanením na úrovni viac ako 4,1 mil. €.

Hospodárske výsledky najvýznamnejšie ovplyvňuje výška ťažby a cena dreva. Dá sa predpokladať, že naďalej bude podnik trpieť v boji s kalamitou, bude pokračovať tlak na znižovanie cien dreva, veľkou obavou je začínajúca sa hospodárska kríza v súbehu s „koronakrízou“ a pretrvávajúce problémy s odbytom dreva alebo niektorých sortimentov.

Problémom podniku je, že kým výška nákladových položiek každoročne rastie, ceny dreva len kolíšu, výrazne nestúpajú a odzrkadľujú aktuálnu situáciu na trhu. V nižšie uvedenej tabuľke sú pre porovnanie uvedené vybrané ukazovatele za roky 2007, 2013 a 2018.

Rok	Priemerný počet zamestnancov	Osobné náklady (mil. EUR)	Priame náklady ťažbovej činnosti (mil. EUR)	Priemerné speňaženie dreva (EUR/m ³)	Tržby za drevo (mil. EUR)
2007	4 613	66,8	109,2	52,56	205
2013	3 513	61,3	94,9	49,84	185
2018	3 635	78,6	119,6	50,24	216

Zo všetkých vyššie uvedených dôvodov je jasné, že LESY SR, štátny podnik bude musieť prejsť zmenami. Tieto zmeny musia byť zmeny myšlienkových pochodov, zmeny smerovania, ale v neposlednom rade aj reorganizáciou celého fungovania systému štátneho podniku LESY SR.

Pri tvorbe novej vízie podniku sa musí do popredia dostať prírode blízke obhospodarovanie lesov, ocenenie a úhrada komplexnej produkcie lesa, ale aj nevyhnutná reorganizácia ako nástroj adaptácie, ekonomickej obnovy a nastavenia inovačnej kultúry štátneho podniku LESY SR v meniacich sa podmienkach.

2. Návrh stratégie a koncepcie rozvoja podniku

2.1 OPATRENIA V KRÁTKODOBOM HORIZONTE

2.1.1 Reorganizácia podniku, systému jeho riadenia a zavedenie permanentného inovačného procesu

Pripraviť a spustiť reorganizáciu štátneho podniku LESY SR za účelom ekonomickej obnovy (obrody), kde by východiskom malo byť zachovanie doterajšieho trojstupňového riadenia s čiastočnou decentralizáciou v prospech odštepných závodov (OZ). Trojstupňové riadenie je uplatňované aj u štátnych podnikov v susedných krajinách. Rovnako s ohľadom na predpokladaný termín spustenia reorganizácie je prakticky nemožné v tak krátkom čase pripraviť a implementovať plne funkčný systém, ktorý by sa diametrálne odlišoval od dodnes zaužívaného.

Pri tvorbe novej organizačnej štruktúry by sa mal klásť dôraz na zníženie režijných nákladov, opätovné zjednotenie a vytvorenie približne rovnakých organizačných zložiek, zvládnuteľnosť riadiacich procesov, zabezpečenie podmienok pre lepšiu informovanosť zamestnancov ako predpokladu pre efektívne rozhodovanie na každej úrovni v súlade s prioritami podniku, ako aj vytvorenie celkovo lepších pracovných podmienok pre zamestnancov. Uprednostňovaným modelom bude riadenie založené na zdieľaní informácií v reálnom čase a možnosti spätnej väzby tak, aby zainteresovaní zamestnanci vnímali okolnosti, príčinné súvislosti a dôsledky prijímania a výkonu rozhodnutí, vrátane dopadov pasívneho prístupu a zanedbávania najmodernejších poznatkov a rizikách obhospodarovania lesov.

Optimálny počet OZ by mohol byť na úrovni 8–10 OZ. Jeden OZ by spravoval 80–100 tis. hektárov a ročný objem ťažby by sa pohyboval na úrovni 400–500 tis. m³. Navrhovaná výmera lesných správ (LS) by mala byť v rozsahu 8–10 tis. ha. Pri takejto výmere by bolo 90–100 LS. Na jednom OZ by mohlo byť cca 10 LS, čo je z pohľadu manažérskeho riadenia zvládnuteľné. Musí byť vytvorené také množstvo LS, ktoré zabezpečí efektívnu správu lesného majetku a na druhej strane bude ich riadenie zo strany OZ možné.

Bude nevyhnutné vytvoriť priestor pre profesionálny širokospektrálny manažment ľudských zdrojov a etiku ako aj inovácie a udržateľnosť.

Riešenie:

- okamžite začať s komisionálnou prípravou reorganizácie organizačnej štruktúry podniku,
- od 01.01.2021 naštartovať štátny podnik podľa navrhnutých výstupov so zmeneným počtom lesných správ, odštepných závodov a tiež s prepracovanou štruktúrou generálneho riaditeľstva,
- lesnícke obvody by mali byť z dlhodobého pohľadu stabilizované, nemali by sa prispôbovať meniacemu sa objemu výroby, počet LS by mal byť znížený (90–100), výrazne znížený počet OZ (8–10), všetky organizačné jednotky v upravených počtoch navrhnuť podľa výrobných úloh,
- zmena nastavenia a úspory aj v rámci špecializovaných OZ – OZ Lesnej techniky a OZ Semenoles,
- zníženie počtu zamestnancov hlavne v kategórii THZ (odhadom o 200–300 pracovníkov) a tým zníženie osobných nákladov z dlhodobého hľadiska. Z krátkodobého hľadiska vzhľadom na povinnosti š. p. LESY SR vyplývajúce so Zákonníka práce pri skončení pracovného pomeru (odstupné) sa predpokladá značný nárast osobných nákladov pri reorganizácii,
- zníženie ostatných režijných nákladov (náklady na energie, telekomunikačné služby, dopravu, opravy a údržbu budov, poistenie a iné),
- reštrukturalizovať majetok štátu v správe š. p. LESY SR a optimalizovať ho podľa reálnych potrieb z hľadiska zabezpečovania hlavných činností,
- z dlhodobého hľadiska je možnosť zvýšenia príjmu z odpredaja prebytočného majetku,
- zvýšiť úlohu a využitie nových poznatkov z vedy a výskumu v činnosti podniku.

2.1.2 Transparentnejší obchod s drevom

Úprava obchodnej stratégie a politiky štátneho podniku LESY SR je bezpodmienečne nutná za účelom sprehľadnenia, väčšej transparentnosti a dostupnosti drevnej hmoty ako suroviny pre väčší počet domácich spracovateľov.

Riešenie:

Zavedenie novej obchodnej politiky, alebo úprava súčasnej na tri spôsoby obchodovania (Lotyšský model) s názvami: CENNÍK, AUKCIE A DRAŽBY, STABILITA.

- Pri systéme CENNÍK ide o krátkodobé zmluvné vzťahy (max. 3 mesiace), ceny na základe cenníka, ide o ponuku štandardných produktov v malom množstve, ktoré sú v ponuke voľne dostupné, väčšinou ide o dodávky palivového dreva a energetickej štiepky napr. do objemu 30-50 m³. Týmto spôsobom by sme

zobchodovali 5-10 % objemu dreva, ale možno až 50 % zákazníkov (obchodované na OZ pre regionálnych zákazníkov).

- AUKCIE A DRAŽBY – používaná metóda obchodu cez elektronické aukcie a dražby cenných sortimentov, ide o zmluvné vzťahy do 6 mesiacov, zákazníci dostanú garantované dodávky plánované štvrťročne, možnosť objednať si špecifické požiadavky na dodávky drevnej hmoty. Týmto spôsobom by sme mali zobchodovať až 10-15 % objemu dodávok (aukcie, dražby cenných sortimentov) a možno až 40 % zákazníkov by využívalo tento spôsob.
- Pri predaji dreva systémom STABILITA ide o zdokumentované rokovania, kalendár rozvrhu dodávok je zazmluvnený na mesiac, dohoda o spolupráci na 3 roky s možnosťou predĺženia, schopnosť objednať požadované špecifikácie dreva, podmienka je najmenej 5 rokov existujúcich pozitívnych skúseností zo spolupráce s LESY SR, š. p., treba spĺňať určité kritériá charakterizujúce finančnú stabilitu a istotu spoločnosti (kontrola LESY SR, š. p. 2x do roka). V rámci rokovacieho konania sa dohaduje cena, kvalita, rozvrh dodávok. Rokovania sa začínajú 2-3 mesiace pred začiatkom dodávok dreva. Cena sa určuje podľa stavu trhových cien, cenových analýz a dopytu po dreve. Zmluva je dlhodobá, obsahuje kvalitové špecifikácie, rozvrhy dodávok podľa mesiacov a vysoké pokuty za časové neodoberanie. Až 75-85 % dodávok dreva by sa mohlo realizovať týmto spôsobom a cca 10 % zákazníkov by využívalo tento systém.
- Zvýšiť objem priamych dodávok dreva z lesa obchodným partnerom (prostredníctvom OZLT).

2.1.3 Zmena podmienok vo verejnom obstarávaní

Riešiť najväčšie problémy zákonnej povinnosti verejného obstarávania (VO), ktoré je založené na princípe najnižšej ceny, kde, žiaľ, často platí, že čím je nižšia cena, tým väčšia je nekvalita prevedených prác, ktorá sa negatívne odzrkadľuje na zdravotnom stave lesných porastov, bezpečnosti práce a úrazovosti. Princíp najnižšej ceny dlhodobo zamedzuje obnovu technologického parku dodávateľov prác. Lesné hospodárstvo trpí dlhodobo aj nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily. Prijatie zákona NR SR č. 343/2015 Z.z. o verejnom obstarávaní malo za cieľ znížiť výrobné náklady aj v lesníckych činnostiach a dosiahnuť transparentnosť v procese zadávania prác. Zákon postavený na báze najnižšej cenovej ponuky vytvoril dve deštruktívne zóny v lesnom hospodárstve. Prvou deštruktívnou zónou je prioritné postavenie ceny práce bez prihliadania na kvalitu práce. Aj keď doplnením zákona o klauzulu podlimitných zákaziek v lesnom hospodárstve (do 200 tis. €) nastalo zlepšenie, nezabránilo to obrovskému úbytku v radoch lesných živnostníkov. Vytvorili sa tým podmienky pre značný úpadok kvality prác, kde víťaznou ponukou v obstarávaní sa stáva najnižšia cena. Následkom takéhoto postupu nie je len zníženie kvality, ale aj zvýšenie úrazovosti. Druhou deštruktívnou zónou je skutočnosť, že víťaz VO je len málokedy aj vykonávateľom vysúťažných prác. Niekoľkostupňové subdodávky živia obchodníkov s prácou, no znižujú jej cenu, čím klesá možnosť reprodukcie práce a pracovných nástrojov a tým aj jej atraktivnosť.

Riešenie:

- každý uchádzač o práce v lesnom hospodárstve musí preukázať technickú vybavenosť a dostatočnú pracovnú kapacitu na pokrytie min. 50 % z objemu prác, o ktoré sa uchádza. Zvyšný objem prác musí byť vopred zmluvne uzavretý, pričom zmluva (vrátane dodatkov) musí udávať aj percento, ktoré si víťaz VO uplatní ako svoju prevádzkovú réžiu.
- podmienky súťažných podkladov musia byť nastavené nediskriminačne, tak, aby sa VO mohli zúčastniť aj malí živnostníci,
- záujemca o ťažbové práce musí deklarovať technický stav a vek strojov, čo musí byť aj v praxi kontrolované. V prípade, že stroj má viac ako 12 rokov, môže sa verejného obstarávania zúčastniť iba s podmienkou garancie, že obstará nový stroj počas platnosti zmluvy. Kalkuláciu kúpy nového stroja musí zahrnúť do ponúkanej súťažnej ceny, čo zabráni „podliezanie cien“,
- osobitná pozornosť sa musí venovať renesancii a riešeniu spolupráce LESY SR, š. p. pri podpore učňovského (duálneho) vzdelávania pracovníkov v lesnom hospodárstve,
- zníženie daňového a odvodového zaťaženia robotníckych profesií v lese by bolo veľkým prínosom v uplatnení dlhodobo nezamestnaných s nízkou kvalifikáciou v tzv. hladových dolinách, najmä v oblasti pestovnej činnosti a ochrane lesa.

2.1.4 Poľovníctvo a škody zverou

Riešiť zmenu užívania poľovných revírov a problém mimoriadne vysokých stavov zveri, ktoré sú v niektorých regiónoch príčinou extrémne vysokých škôd na lesných porastoch. Poškodenie lesa najmä raticovou zverou zásadným spôsobom limituje výskyt a odrastanie prirodzenej obnovy väčšiny cenných

listnatých drevín a jedle. Umelá obnova žiaducich drevín nie je realizovateľná bez individuálnej ochrany alebo ochrany oplôtkami, čím sú LESY SR, š. p. nútené vynakladať veľký objem finančných prostriedkov na ich ochranu.

Riešenie:

- preveriť plnenie a vykonať dôslednú kontrolu plnenia ustanovení zmlúv o love zveri,
- zmeniť užívanie režijných poľovných revírov so zabezpečením minimalizácie škôd zverou na lesných (aj poľných) porastoch,
- transparentne nastavené kritériá výberu nájomcu, alebo kupujúceho, kde cena je jeden z rozhodujúcich faktorov (nie však jediný), budú zárukou spravodlivého výberu užívateľa revíru,
- kontrolná činnosť (poľovná stráž), keďže ide o štátne pozemky, ostáva naďalej na štátnych zamestnancoch,
- zabezpečiť výkon práva poľovníctva v poľovných revíroch s predaným odstrelom pre odborný miestny lesný personál a tým zabezpečiť zníženie škôd zverou na lesných (aj poľných) porastoch,
- zmeniť spôsob stanovenia plánov chovu a lovu zveri raticovej zveri na základe vplyvu zveri na les a výšky škôd zverou na lesných (aj poľných) porastoch v poľovnom revíri,
- zmeniť filozofiu poľovníkov a tiež zákona o poľovníctve v zmysle nemeckých alebo poľských kolegov, kde je poľovníctvo chápané ako služba na ochranu lesa. Prednosť má mať les pred zverou.

2.1.5 Kvalitnejšia, otvorenejšia a efektívnejšia komunikácia s verejnosťou a odberateľmi

Ukazuje sa, že s verejnosťou nestačí komunikovať, ale treba vedieť komunikovať a hlavne všetko vysvetľovať, pretože lesníctvo nestojí nad spoločnosťou, ale je jej súčasťou. Dokonca je vhodné verejnosť o všetkom dôležitom informovať a v predstihu oproti ostatným. Zmeniť úradnícky jazyk a málo účinný, prežitý mentorský prístup lesníkov, vnímanie samých seba v postavení akoby nad zvyškom spoločnosti, ako aj prispôbenie lesníckej terminológie všeobecnému poznaniu a vnímaniu širokej verejnosti. Len tak bude verejnosť rozumieť a prijímať prácu štátneho podniku LESY SR a lesníkov.

Podobne je potrebné vytvárať mediálne prostredie na formovanie vzťahov s odberateľmi. V podmienkach klimatických zmien sa majú produkčné ciele podriaďovať ekologickej stabilite lesa. Prípadné odchýlky od maximálnej objemovej či hodnotovej produkcie sú nevyhnutnou cenou za zníženie rizika mnohonásobne vyšších strát s vyústením do kolapsu lesov.

Riešenie:

- vypracovať, realizovať a koordinovať novú komunikačnú stratégiu smerom k verejnosti a médiám, ktorou zlepšiť komunikáciu štátneho podniku LESY SR, otvoriť dvere verejnosti do práce a problémov lesníkov (nájsť vhodných lesníckych „influencerov“ z radov zamestnancov),
- aktívne predstupovať aj s problémami pred verejnosť, vysvetľovať a v prípade potreby priznať aj chybu alebo pochybenie,
- vytvárať ďalšie komunikačné projekty v spojení s lesníckymi inštitúciami, ale taktiež spolupracovať aj s možnými partnermi z tretieho sektora na regionálnej úrovni,
- metodicky prenášať kompetencie a zodpovednosti za prácu s verejnosťou na odštepne závody a sfunkčnenie systému regionálnej komunikácie s cieľovými skupinami v teritóriách pôsobnosti jednotlivých OZ prostredníctvom vyškolených a finančne motivovaných regionálnych komunikátorov.

2.1.6 Účinnejšia kontrola

Súčasný model kontroly štátneho podniku LESY SR sa prejavil v minulosti ako nedostatočný. Je potrebné zmeniť systém internej kontroly a hĺbkového auditu od úrovne GR, OZ až po LS - LO za účelom zodpovedného zadávania a preberania vykonávania prác v pestovnej, ochranej a ťažbovej činnosti, ale i realizácie obchodu a verejného obstarávania.

Riešenie:

- zabezpečiť nezávislú a účinnú internú a externú kontrolu, ktorá bude základom predchádzania, ale aj odhaľovania prípadného netransparentného, protizákonného a korupčného správania v každej jednej oblasti lesníckeho života,
- riešiť rôzne tematické kontrolné skupiny s rôznym zastúpením kontrolórov a prípadne inšpektorov (DI ZV) z nesúvisiacich OZ bez kontaktov v predmetnom území. Kontrolóri auditovaní (námatkovo následne kontrolovaní) vybranými zamestnancami GR a MPRV SR.

2.2 OPATRENIA V STREDNODOBOM HORIZONTE

2.2.1 Prírode blízke hospodárenie v lesoch

Podpora a zavádzanie „Prírode blízkeho hospodárenia v lesoch (PBHL)“ je úloha, ktorá sa ako nesplnená prenášala celé desaťročia bez toho, aby sa jej venovala náležitá pozornosť. So začiatkom globálnej zmeny klímy však táto úloha nadobudla najvyššiu prioritu v spojení s modernou správou a integrovaným manažmentom lesov a krajiny. Napriek mnohým faktom dokazujúcim, že prírode blízkymi spôsobmi hospodárenia možno výrazne zmierniť dôsledky prebiehajúcich klimatických zmien, zachovať komplexné funkcie lesov a výrazne zmierniť lesnícko-ochranársky konflikt, ku dnešnému dňu stále nedošlo k ich širokej priamej podpore.

Riešenie:

- zaviesť PBH v čo najväčšej miere v obhospodarovaných lesoch štátnym podnikom LESY SR,
- zabezpečiť trvalo udržateľné obhospodarovanie lesov v správe š. p. LESY SR prostredníctvom realizácie revitalizačných a adaptačných opatrení v súlade s princípmi prírode blízkeho obhospodarovania lesov,
- zvýšiť podiel prebudovania hospodárenia na PBH cez rôzne hospodárske zásahy a výkony v súlade aj s koncepciou PRO Silva,
- zapracovať upravené modely hospodárenia na adaptáciu lesných porastov pred dopadom klimatickej zmeny do programov starostlivosti o lesy,
- nastaviť podporný a motivačný mechanizmus a tento uviesť do prevádzky,
- v období prvej prebudovy porastov z lesa vekových tried na prírode blízke štruktúry podporiť zvýšené náklady na ťažbové práce a proces sprístupňovania porastov,
- s ohľadom na časovú a technickú náročnosť PBH prehodnotiť a prispôbiť výmery lesných obvodov tak, aby boli pre lesníka fyzicky a technicky zvládnuteľné.

2.2.2 Komplexná hodnota lesa

Súčasný stav, keď je v dramaticky sa meniacej krajine reálne oceňovaná len drevoprodukčná funkcia lesov, je neudržateľný. Hodnota externalít lesného hospodárstva bola ekonometrickým modelom vyčíslená na úrovni viac ako 580 mil. EUR/rok. Táto suma sa však zníži o cca 15 mil. EUR/rok pri znížení rubnej doby o 1 rok. Ide pritom len o hodnotu vyčíslenú z tzv. lesníckeho účtu. **Lesná produkcia je oveľa širšia a významovo dôležitejšia a nemôže byť redukovaná len na drevoprodukčnú funkciu. Vytváranie zdrojov pitnej vody, tvorba a ochrana pôdy, filtrácia vzduchu, protipovodňová ochrana, rekreačný potenciál, protihlukový filter, zmierňovanie pádu lavín, ponuka lesných plodov a v konečnom dôsledku „tvorba a údržba“ harmonickej, bezpečnej krajiny, nevyhnutnej pre zdravie a spokojnosť každého z nás.** Príjmy za komplexnú lesnú produkciu do lesného hospodárstva pribudnú, nemôžu však mať za úlohu tvorbu voľného zisku, **všetky takto získané účelové zdroje treba do lesa vrátiť.**

Optimalizácia lesnej cestnej siete s využitím progresívnych technológií a algoritmov navrhovania a trasovania a s kvalitnou protieróznou výbavou, hradenie bystrín ako jeden z významných protipovodňových nástrojov, technológie brániace erózii pôd a znečisteniu vôd, zvyšovanie odolnostného potenciálu lesa a tým aj celej krajiny, to všetko sú životne dôležité produkty, ktoré majú svoju cenu.

Riešenie:

- a) V rámci vlastných možností podniku:
- v prvom kroku zmapovať a následne oceniť celé spektrum ekosystémových služieb lesov obhospodarovaných Lesy SR, š. p. podľa niektorej zo známych metód,
 - riešiť a získať finančné zdroje z ekosystémových služieb aj pre štátny podnik LESY SR (vytvorenie schémy štátnej pomoci – nie schéma *de minimis*),
 - zrýchliť a zefektívniť odpredaj prebytočného majetku štátu v užívaní štátneho podniku LESY SR za účelom vrátenia získaných finančných prostriedkov do opráv a údržieb užívaného a potrebného majetku,
 - rekonštruovať a optimalizovať lesnú cestnú sieť pre realizáciu PBHL a poskytovať túto sieť s určitými pravidlami verejnosti na trávenie voľného času v lese,
 - stabilizovať a ozdraviť horské lesy plniace mimoriadne pôdoochranné a vodoochranné funkcie, zabezpečiť ich diferencované obhospodarovanie zamerané na zlepšovanie ich funkčnosti a vychádzajúce z ich aktuálneho stavu a programov starostlivosti obzvlášť v chránených územiach,
 - zabezpečovať vyváženosť zrážkoodtokových pomerov v povodiach bystrín, obnovovať funkčnosť pôvodných vodných nádrží, zlepšovať funkčnosť ich brehových porastov,
 - pripraviť a realizovať program protipovodňovej ochrany na drobných vodných tokoch v lesoch,

- maximalizovať možnosti získania externých finančných zdrojov pre štátny podnik LESY SR najlepšie v určitom pravidle podľa obhospodarovanej výmery lesov na Slovensku.
- b) V rámci rokovaní so zriaďovateľom a komunikácie s verejnosťou:
 - zabezpečiť, aby štátny podnik LESY SR nemusel vytvárať žiadny zisk, teda ani za predaj dreva, úplne všetky získané zdroje bude musieť vrátiť späť do lesa.
 - zabezpečiť, aby už nikdy nebol zo strany Vlády SR žiadaný mimoriadny odvod od štátneho podniku LESY SR do štátneho rozpočtu zo zisku po zdanení; tento odvod je potrebné s okamžitou platnosťou zrušiť,
 - na úrovni Európskeho aj národného parlamentu je potrebné otvoriť otázku podpory hospodárenia na lesnom pôdnom fonde s osobitným dôrazom na podporu prírode blízkeho hospodárenia.

2.2.3 Rozvoj ľudských zdrojov

LESY SR, š. p. majú okrem spravovaného majetku ďalšiu obrovskú hodnotu a tým je ľudský potenciál. Avšak v personálnej politike pri riadení štátneho podniku LESY SR chýba **pracovné hodnotenie zamestnancov a od neho odvodený systém kariérneho postupu a odmeňovania.** Na základe známych moderných sociologicko-pracovných a psychologických poznatkov je potrebné vypracovať, zaviesť a dôsledne uplatňovať v podmienkach š. p. LESY SR systém priebežného komplexného hodnotenia zamestnancov po stránke ich morálky, odbornosti a výkonnosti. Tento systém treba využívať prednostne ako rozhodujúci nástroj na kariérny postup (alebo aj zostup) zamestnancov, ako aj na diferenciáciu ich odmeňovania v rámci rovnakého kariérneho stupňa. Ide o dôležitú úlohu, ktorá bola doposiaľ dlhodobo trestuhodne zanedbávaná, čo spôsobuje škody, ktorých rozsah a dôsledky je ťažko kvantifikovať, no ktoré sú nepochybne závažné. Je isté, že uplatnenie kariérneho rastu založeného na profesionálnom komplexnom hodnotení zamestnancov, prinesie výrazný nárast kvality fungovania lesníctva.

Riešenie:

- vypracovať, zaviesť a dôsledne uplatňovať v podmienkach š. p. LESY SR systém pravidelného komplexného hodnotenia zamestnancov po stránke ich morálky, odbornosti a výkonu,
- optimalizovať počet zamestnancov a zlepšiť vekovú a tiež udržať kvalifikačnú štruktúru zamestnancov, zvýšiť ich univerzálnosť, čo umožní ich uplatnenie na rôznych pozíciách v organizačnej štruktúre š. p. LESY SR,
- bezpodmienečne využívať komisionálne výberové konania na všetky vedúce pozície OZ a vyššie riadiace pozície GR s objektívnymi odbornými testami, psychologickými posudkami a školeniami pre trestnoprávnu zodpovednosť riadiacich pracovníkov,
- využívať nielen pozitívnu motiváciu s mierou, ale využívať aj negatívnu motiváciu s pracovným preradením,
- propagovať všetky zistené a dokázané prípady morálneho zlyhania zamestnanca ako odstrašujúce prípady a využiť psychologický aspekt ovplyvňovania.

2.2.4 Spor s ochranármi

Dlhodobý spor lesníkov zo štátneho podniku LESY SR s ochranármi z rôznych inštitúcií a zoskupení **je potrebné riešiť v prospech lesa. Základom vyriešenia sporu musí byť vypracovanie nových legislatívnych noriem** – zákona o lesoch a zákona o ochrane prírody a krajiny, kde už nebudú súčasne zákonné rozpory. LESY SR, š. p. bude aktívne participovať na revízii chránených území a v územiach s najvyšším stupňom ochrany bude štátny podnik rešpektovať bezzásahový režim.

Riešenie:

- zachovať úctu a rešpekt k pralesom, primárnym aj sekundárnym (sensu Korpel') ako najkomplexnejším suchozemským ekosystémom a zdroju poznatkov lesníckej vedy aj praktického lesníctva začleniť do podnikovej kultúry podniku,
- hospodárenie v národných parkoch realizovať prírode blízkym hospodárením pre podporu cieľov vzniku chráneného územia,
- všetky prípadné spory riešiť spoločnými diskusiami a komisiami v prospech lesov a budúcich generácií,
- akékoľvek návrhy na úpravu hraníc, vyhlasovanie nových alebo rušenie už vyhlásených chránených území na lesnom pôdnom fonde sa musí vykonať na základe odborných poznatkov lesníckych, prírodných a spoločenskovedných disciplín ako podkladu pre stálu medzirezortnú komisiu - tím odborníkov, v ktorom majú rovnocenné zastúpenie ochranári i lesníci.

- vo väčšej miere realizovať lesoturistiku (nielen pralesy) s vyškolenými sprievodcami z radov lesníkov štátneho podniku LESY SR, ak je to vhodné aj spoločne so sprievodcami z radov ochrany prírody (z dôvodu vyššej dôveryhodnosti a presvedčivosti), a tým vysvetľovať lesnícky pohľad na lesy a prírodné hodnoty zachované aj vďaka aktívnemu manažmentu území národných parkov.

2.2.5 Ochrániť podnikové poklady

LESY SR, štátny podnik spravuje aj iný majetok štátu ako je les. Veľakrát sú to veľmi stratové činnosti a na ich udržanie sa ťažko hľadajú dostatočné zdroje, ale o toto „rodinné striebro“ sa treba príkladne postarať, či už rôznymi dotačnými schémami, alebo z externých zdrojov ponúkanými EÚ.

Riešenie:

- ochrániť jedinečný chov norika muránskeho typu na SCHK Dobšiná a ešte viac zviditeľniť (doplniť investíciami) a zatriktívniť hlavne v kontexte prírode blízkeho hospodárenia v lesoch,
- zachovať zubriu zvernicu v Topoľčiankach, vinohrad, spolu s jedinečnou Veľkou a Malou zvernicou,
- zrekonštruovať historickú rybáreň Dechtice a Parina, zmodernizovať chov rýb a poskytnúť na trh väčšie množstvo rýb domáceho pôvodu,
- zabezpečiť rozvoj Lesníckeho skanzenu vo Vydrove a povýšiť akciu „Deň stromu“ na národný deň lesov a lesníkov,
- zachovať a zveľaďovať LDM Zvolen a účelové zariadenia podniku (Palárikovo, Topoľčianky, Antonstál a Turčianske Teplice), akoby príklady starostlivosti lesníkov o les,
- ochraňovať, zveľaďovať a neprenajímať jedinečné režijné poľovné revíry,
- nerušiť a vytvárať ďalšie prevádzky na diverzifikáciu tržieb z nelesníckych činností (divina a mäsové výrobky, ryby, víno, med, okrasné dreviny,...) aj so vzorovou propagáciou a reprezentáciou štátneho podniku LESY SR.

2.3 OPATRENIA V DLHODOBOM HORIZONTE

- **Zmierňovanie dopadov klimatických zmien cez zvyšovanie lesnatosti územia** SR a to zalesňovaním funkčných plôch v užívaní š. p. LESY SR v kategórii ostatné plochy a riešením vyššieho využívania tzv. bielych plôch (300 000 ha v SR).
- **Rozpracovať zvyšovanie vodozádržnej funkcie lesov** formou prehrádzok a malých retenčných nádrží ako zariadení pre boj proti klimatickej zmene na tokoch v správe štátneho podniku LESY SR.
- **Pripraviť pilotné plochy pre „agrolesníctvo“** (výsadby stromoradií na plochách TTP, OP) za účelom zmierňovania dopadov klimatických zmien s dôrazom na propagáciu najmä v režijných poľovných revíroch, kde sa vykonáva poľnohospodárska činnosť (TTP, OP).
- **Rozpracovať dlhodobý plán (aj s návrhom finančných zdrojov) nových verejnoprospešných aktivít v obhospodarovaných lesoch v blízkosti väčších aglomerácií** pre zvýšenie dôveryhodnosti lesníkov (napr. korunové chodníky so vstupným, vysoké vyhlídkové veže, lesné informačné centrá a ekocentrá, singletracky pre cykloturistov,...).
- Zmeniť filozofiu poľovníkov a tiež spolupodieľať sa na zmene zákona o poľovníctve v zmysle nemeckých alebo poľských kolegov, kde je **poľovníctvo chápané ako služba na ochranu lesa**. Prednosť má mať les pred zverou.
- **Odborné lesné hospodárenie nielen v štátnych kmeňových lesoch, neštátnych neodovzdaných, prenajatých lesoch, ale aj v cudzích lesoch prostredníctvom našich vedúcich LO (OLH)** v miestne príslušných lesoch za odplatu štátu (v kombinácii s príspevkom majiteľa). Najprv v lesoch vydávaných v reštitúciách a pri sporových lesoch a následne zo zákona v zmysle programového vyhlásenia Vlády SR.

3. NÁMETY NA DISKUSIU SO ZAKLADATEĽOM

Dôležitou úlohou vrcholového manažmentu Lesy SR, š. p. by malo byť vedenie konzultácií s Ministerstvom pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky ako zakladateľom štátneho podniku LESY SR o týchto významných prioritách:

- legislatívna úprava zákona o štátnom podniku,
- vypracovať nové legislatívne normy – zákon o lesoch a zákon o ochrane prírody a krajiny, ktoré nebudú protichodné,

- ustanoviť štátny lesný ekofond a pripraviť rámce pre vznik pilotných trhov s vybranými ekosystémovými službami lesov,
- nastaviť podporný mechanizmus pre PBH a tento uviesť do prevádzky,
- zrýchliť a zefektívniť odpredaj prebytočného majetku štátu v užívaní štátneho podniku LESY SR za účelom vrátenia získaných finančných prostriedkov do opráv a údržieb užívaného majetku,
- získať finančné zdroje na komplexnú hodnotu lesov (ekosystémové služby) v lesoch obhospodarovaných v rámci štátneho podniku LESY SR (vytvorenie schémy štátnej pomoci – nie schéma *de minimis*),
- zabezpečiť, aby štátny podnik LESY SR nemusel vytvárať žiadny zisk, teda ani za predaj dreva, úplne všetky získané zdroje bude musieť vrátiť späť do lesa,
- na úrovni Európskeho aj národného parlamentu je potrebné otvoriť otázku podpory hospodárenia na lesnom pôdnom fonde s osobitným dôrazom na podporu prírode blízkeho hospodárenia,
- maximalizovať možnosti získania externých finančných zdrojov pre štátny podnik LESY SR najlepšie podľa obhospodarovanej výmery lesov na Slovensku,
- vystavovanie objednávky štátu cez MPRV SR na vykonávanie celospoločenských funkcií lesa (ekosystémových služieb) na lepší rozvoj verejnoprospešných aktivít v rámci š. p. LESY SR spolu aspoň s určitou platbou (vrátiť verejnosti cez investície),
- zníženie daňového a odvodového zaťaženia robotníckych profesií v lese by bolo veľkým prínosom v uplatnení dlhodobo nezamestnaných s nízkou kvalifikáciou v tzv. hladových dolinách, najmä v oblasti pestovnej činnosti a ochrane lesa,
- zmeniť filozofiu poľovníkov a tiež zákona o poľovníctve ako službu na ochranu lesa. Prednosť má mať les pred zverou,
- pripraviť a prijať nový akčný plán „Národného lesníckeho programu pre roky 2021-2027“ aj s jednotlivými opatreniami.

ZÁVER

Na základe vlastných poznatkov o fungovaní podniku, nespočítateľných diskusií s kolegami, svojimi podriadenými aj nadriadenými, ale aj s predstaviteľmi a zástupcami vonkajšieho prostredia, pozorovania reakcií verejnosti na aktivity podniku a predovšetkým dôverného poznania lesného ekosystému a jeho dynamiky som formuloval a pripravil podľa môjho názoru zmysluplný zámer, ktorého realizácia štátnemu podniku Lesy SR umožní zvládnuť krízovú situáciu a efektívne a proaktívne plniť celé spektrum úloh, ktoré mu ukladá štát a ktoré priamo vyplývajú z nevyhnutnej povinnosti zachovať lesy ako nenahraditeľnú podmienku života a zdroj vitálnych ekosystémových služieb vrátane dreva ako obnoviteľnej a 100 %-ne recyklovateľnej suroviny. Ako lesník, ktorého spoluformovali skúsenosti nadobudnuté prácou v prostredí Lesy SR, š. p., a ktorý je tomuto podniku nielen lojálny, ale aj oddaný dušou i srdcom deklarujem, že v rámci plánovaných opatrení spravím maximum pre naplnenie tejto stratégie a koncepcie rozvoja, aby o niekoľko rokov bolo možné konštatovať naplnenie predložených zámerov.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1. Dokument „Lesy navždy“, URL: www.odmietame.sk
2. Výročné správy LESY SR, štátny podnik 2007-2019, URL: www.lesy.sk
3. Programové vyhlásenie Vlády SR v roku 2020, URL: <https://www.justice.gov.sk/SiteAssets/Lists/Aktuality/NewForm/%C3%9Apln%C3%A9%20znenie%20Programov%C3%A9ho%20vyhl%C3%A1senia%20Vl%C3%A1dy%20SR.pdf>
4. Saniga, M. (ed.) 2018: Sliacske poobhliadnutie – moderné prírode blízke hospodárenie vo svetle záverov medzinárodnej konferencie Sliac 1956, venovanej výberkovému hospodáreniu v lesoch. TU Zvolen.
5. Holécy J. 2016. Odhad hodnoty externých ekosystémových služieb lesov Slovenska z makroekonomického hľadiska. In: Lenocho, J. (ed.): Tržní realizace mimoprodukčních funkcí lesa: sborník příspěvků z odborné konference. Křtiny, 21. a 22. září 2016. Brno, Mendelova univerzita v Brně: 73–85. [CD-ROM]