

**Výběrové řízení na pozici generálního ředitele
státního podniku Lesy České Republiky, s.p.
Základní teze koncepce**

1. Postavení, cíle a hlavní předměty činnosti státního podniku (Lesů ČR)

1.1 Stávající uspořádání

Obchodní jméno: Lesy České republiky, s. p.

Právní forma: státní podnik

Sídlo: Hradec Králové 8, Přemyslova č. 1106, PSČ 501 68

Právnícká osoba

Lesy České republiky, s. p. (dále jen Lesy ČR), byly založeny zakládací listinou Ministerstva zemědělství České republiky č. j. 6677/91-100 ze dne 11.12.1991 jako státní podnik podle zákona č. 111/1990 Sb., o státním podniku. Na základě rozhodnutí zakladatele – Ministerstva zemědělství České republiky – č. j. 3217/97-1000 ze dne 12.08.1997 byla provedena změna zakládací listiny státního podniku Lesy České republiky podle § 20 odst. 1 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, změna zapsána dne 22.09.1997 do obchodního rejstříku. Státní podnik Lesy České republiky je zapsán v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové v oddílu A XII, vložka 540, s identifikačním číslem (IČ) 42196451; den zápisu 01.01.1992, DIČ CZ42196451.

Hlavní předmět podnikání:

- výkon práva hospodařit k lesům, které jsou ve vlastnictví ČR (dále i státu), k nimž mají Lesy ČR právo hospodařit,
- výkon práva hospodařit k ostatnímu movitému a nemovitému majetku, který je ve vlastnictví státu a byl svěřen k plnění jeho úkolů, a k provozování podnikatelské činnosti s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,
- výkon veškerých vlastnických práv k majetku, ke kterému má státní podnik právo hospodařit, s podmínkou souhlasu zakladatele při právních úkonech s určeným majetkem a souhlasu dozorčí rady v rozsahu daném zakladatelem v jednacím řádu dozorčí rady u ostatního majetku,
- činnost odborného lesního hospodáře,
- výkon ochranné služby v lesích.

Lesy ČR obhospodařují více než 1,3 mil. ha lesního majetku ve vlastnictví státu (téměř 86% rozlohy všech státních lesů) a téměř 20 tis. km určených vodních toků a bystřin. Roční těžby se pohybují v běžných letech průměrně kolem 7 mil. m³ dřeva, což představuje zhruba 72% běžného přírůstku.

Ostatní předmět podnikání (činnosti):

- provádění činností zabezpečujících optimální plnění všech funkcí lesů prostřednictvím vybraných podnikatelských subjektů, případně ve vlastní režii,
- lesnicko technické meliorace, hrazení bystřin a správa určených drobných vodních toků a vodohospodářských děl,
- myslivost v obhospodařovaných honitbách a rybářství v obhospodařovaných rybářských revírech,
- koncepční i operativní činnost směřující k trvalému zlepšování stavu lesů,
- práce spojené se zajištěním uchování genových zdrojů lesních dřevin,
- vydavatelská a nakladatelská činnost.

Ostatní předmět podnikání je podle potřeb podniku operativně aktualizován.

Základy hospodářské činnosti

Lesy ČR jsou největším správcem chráněných území a nejdůležitějším partnerem orgánů ochrany přírody v České republice. Snahou Lesů ČR je respektovat režim stanovený pro obhospodařování lesů v chráněných územích.

Lesy ČR plánují a realizují lesnické činnosti tak, aby byl vytvořen optimální vztah mezi plněním všech funkcí lesů obhospodařovaných Lesy ČR a tržním ekonomickým prostředím. Využívají k tomu principů trvale udržitelného hospodaření v lesích, které je předpokladem trvalé produkce kvalitní dřevní hmoty, při respektování a rozvíjení všech ostatních, zejména mimoprodukčních funkcí lesů.

Plánování a provádění činností v lesích směřuje k zabezpečení trvalého souladu mezi potřebou, tvorbou a využitím vlastních finančních prostředků a k co nejhospodárnějšímu využití účelových příspěvků ze státního rozpočtu a z jiných zdrojů. Těmto základním principům se trvale přizpůsobuje konkrétní náplň předmětu činnosti Lesů ČR i jejich organizační uspořádání.

Historie

Lesy ČR byly založeny rozhodnutím zakladatele k 01.01.1992 zakládací listinou Ministerstva zemědělství České republiky (č. j. 6677/91-100 ze dne 11.12.1991). Na základě rozhodnutí zakladatele ze dne 12.08.1997 (č. j. 3217/97-1000) byla zapsána změna zakládací listiny podle § 20 odst. 1 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku.

Dne 24.08.2000 byla pod č. j. 593/2000-5000 vydána Instrukce Ministerstva zemědělství k postupu při posuzování žádostí o udělení předběžného souhlasu k nakládání s lesy ve vlastnictví státu. Pod stejným číslem jednacím byl udělen Předběžný souhlas Ministerstva zemědělství k právním úkonům, kterými se nakládá s lesy ve vlastnictví státu. Ministr zemědělství vydal dne 25.09.2000 Příkaz č. 8/2000 (č. j. 1580/2000-5030) k realizaci ustanovení § 16 odstavce 17 zák. č. 77/1997 Sb., zákon o státním podniku, v platném znění, pokud jde o udělování souhlasu k nakládání s určeným majetkem Lesů České republiky, s. p., se sídlem v Hradci Králové.

Organizační uspořádání

Generální ředitel

V čele Lesů ČR je generální ředitel, který jako statutární orgán řídí státní podnik, odpovídá za jeho činnost a jedná jeho jménem ve všech věcech.

Generálního ředitele jmenuje a odvolává z funkce ministr zemědělství.

Generální ředitel jmenuje a odvolává své zástupce, kteří ho v době jeho nepřítomnosti zastupují v plném rozsahu jeho práv a povinností, stanoví pořadí, ve kterém jej zastupují.

Dále jmenuje a odvolává další zaměstnance, jejichž pracovní poměr lze založit jmenováním, ve funkcích:

- ředitel závodu,
- ředitel krajského inspektorátu,
- lesní správce,
- vedoucí správy toků.

Vedení podniku

Vedení podniku tvoří zaměstnanci Lesů ČR, kteří zastávají tyto funkce:

- generální ředitel,
- ekonomický ředitel,
- výrobně-technický ředitel,
- obchodní ředitel,
- ředitel strategie a vnějších vztahů.

Zásady rozhodování

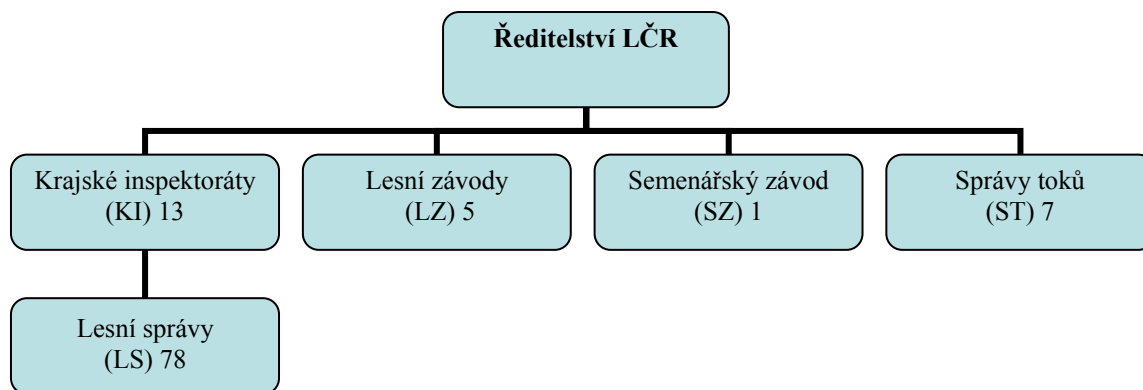
Generální ředitel rozhoduje o všech záležitostech podniku, pokud nejsou vyhrazeny zákonem do působnosti zakladatele. V otázkách vymezených zákonem o státním podniku a statutem podniku rozhoduje po vyjádření či souhlasu zakladatele a dozorčí rady.

Vedení podniku je poradním orgánem generálního ředitele.

Zástupci generálního ředitele jej zastupují v době jeho nepřítomnosti v pořadí stanoveném generálním ředitelem.

Struktura Lesů ČR

Lesy ČR se člení na tři organizační stupně. První stupeň tvoří ředitelství Lesů ČR, druhý podřízené organizační jednotky Lesů ČR, kterými jsou lesní závody, semenářský závod, správy toků a krajské inspektoráty Lesů ČR, jímž jsou dále podřízeny lesní správy, tedy třetí stupeň organizační struktury.



Certifikace

Lesy ČR mají zaveden integrovaný manažerský systém jehož součástí jsou certifikáty systému managementu kvality dle normy ISO 9001:2000, systému environmentálního managementu dle normy ISO 14001:2004, systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle specifikace OHSAS 18001:1999 a spotřebitelského řetězce lesních produktů dle normy CFCS 1004

V roce 2002 Lesy ČR získaly osvědčení o účasti v certifikaci lesů podle systému PEFC.

1.2 Optimální právní forma subjektu spravujícího státní lesy

1.2.1 Současný stav

Lesy České republiky, státní podnik (LČR), se sídlem Hradec Králové byly založeny dne 1.1.1992 Ministerstvem zemědělství České republiky a zapsány do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové.

Zapsané kmenové jmění: 5 818 758 987,42 Kč

Minimální výše kmenového jmění: 5,5 miliardy Kč

Určený majetek:

1. Pozemky určené k plnění funkcí lesa
2. Stavby s pořizovací hodnotou vyšší než deset milionů Kč
3. Nemovitý a movitý majetek prohlášený za kulturní památku

1.2.2 Optimální právní forma

Státní podnik Lesy ČR vznikl v roce 1992 v rámci celkové transformace socialistické ekonomiky na ekonomiku tržní dle zákona 92/91 Sb. o převodu majetku státu na jiné osoby.

Posláním Lesů ČR měla být správa svěřeného státního lesního fondu, zatímco podnikání nad tímto lesním fondem¹ bylo privatizováno prostřednictvím tzv. komplexních zakázek, které zahrnovaly pěstební obsluhu a prodej všeho těžného dříví u pně.

Hlavní problém právní formy státního podniku Lesy ČR z dnešního pohledu je skutečnost, že

1. chybí nástroje pro odvod části zisku podniku státu (vlastníkovi)
2. chybí systémové nástroje pro účast krajů na hospodaření Lesů ČR v lesích na území krajů.

Řešením by mohla být akciová společnost, která lesní pozemky a lesní porosty nemá ve svém jmění, ale na svůj účet v nich vykonává právo hospodařit. Pokud by stát část akcií v poměru výměry lesů na území kraje převedl do majetku krajů, tyto by získaly zákonný podíl na rozhodovacích pravomocích společnosti v kompetenci valné hromady. Rovněž by bylo možné při založení této společnosti určit úhradu za udělení práva hospodařit na pozemcích státu, např. formou ročního nájemného, podobně jako je tomu v sousedním Rakousku.

Právní forma akciové společnosti má další výhody spočívající ve standardních mechanismech, kterými se řídí obchodní společnosti v ČR i EU. Státní podnik obchodní společností podle Obchodního zákoníku není a ani komunitární právo tuto formu nijak neupravuje.

1.3 základní popis záměru budoucí úpravy a směřování dalšího vývoje

Optimální právní formu subjektu spravujícího státní lesy i **základní popis záměru budoucí úpravy a směřování dalšího vývoje včetně hlavních reorganizačních kroků k posílení pravomocí Krajských inspektorátů apod.**

Ize stanovit až po vytyčení společensky a lesnicky optimální hranice mezi:

- zabezpečováním funkcí lesů a podnikáním na státním lesním fondu
- podnikáním státu (právnícké osoby Lesy ČR) a podnikáním privátním

a po rozhodnutí o způsobu jakým se stát a kraje budou podílet na chodu hospodaření a jeho výsledcích hospodaření.

Nicméně k posílení odpovědnosti a pravomocí Krajských inspektorátů (KI) lze uvést:

- na posílení pravomocí může navazovat úměrné snižování stavu pracovníků na ředitelství Lesů ČR; systém se tímto stane více operativním
- jmenování pracovníka KI do jednotlivých krajských kalamitních štábů pro případné řešení mimořádných přírodních událostí
- využívání KI jako agenturních pracovišť pro využívání dotační politiky EU s podporou krajů ČR dle Operačních programů Mze – osa I a II a Programu rozvoje venkova, dále pak OP MŽP – osa VI. Vzhledem k rozsahu by KI mohly připravovat čerpání programů společně s ostatními vlastníky lesů, kteří by na přípravě žádostí participovali jak po stránce finanční v oblasti příjmové i nákladové

¹ Až na přesně stanovené výjimky, kterými byly dočasně nebo záměrně neprivatizované lesní závody (další restituční, vznik národních parků, státní reprezentace)

2. Základní představy o naplňování podnikatelských cílů státního podniku

2.1 Stručné zhodnocení stávajícího systému

Úvodem lze konstatovat, že existují dvě zásadní období od vzniku státního podniku v roce 1992.

1992 – 2003 – přes některé objektivní potíže koncepce Lesů ČR úspěšně fungovala, podařilo se jí vyřešit vládní zadání, které obsahovalo zejména:

- vypořádat restituční nároky
- zavést podnikatelské aktivity do činností služeb a jejich podporu
- zlepšit stav a ekonomickou výnosovost státních lesů

Toto zadání bylo resortem Mze rozpracováno do koncepce, která byla široce prodiskutována, měněna a doplňována a v konečné podobě byla schválena vládou ČR. Byla to donedávna jediná skutečná koncepce, která byla podobným způsobem schválena.

Až do roku 2004 Lesy ČR využívaly komplexní outsourcing činností, zahrnující

- spojení pěstební a těžební obsluhy lesa do komplexních zakázek
- přechod vlastnického práva ke všemu těženému dříví na privátní podnikatelské subjekty na začátku těžebního procesu prostřednictvím prodeje dříví u pně a následný vstup sortimentů surového dříví na trh již jako zboží v privátním vlastnictví.
- v roce 1997 bylo zavedeno předkupní právo Lesů ČR na kulatinové a vlákninové sortimenty (cca 33% z objemu realizované těžby), jejich realizace byla svěřena akciové společnosti HLDS, v níž ČR měla 49%, později 50% majetkový podíl. Cílem nemělo být obchodování Lesů ČR ve vlastní režii, ale především zabezpečení pohledávek Lesů ČR z prodeje dříví v rámci střednědobé komplexní zakázky. (Do té doby Lesy ČR obchodovaly se sortimenty surového dříví jen na úrovni svých lesních závodů s těžbou cca 400 - 500 tisíc m³ ročně.)

2003 – současnost - jedná se o období, kdy vedení podniku je v krátké periodicitě obměňováno, a realizují se zásadní změny, které nejsou podloženy seriózními analýzami a završeny závěrečným zásadním politickým rozhodnutím.

Bezprostředně po výměně v roce 2003 následovaly kroky k nesoutěžnímu přerozdělení zakázky, a k převedení obchodu s komerčními sortimenty surového dříví do rukou státního podniku. To vyvolalo protiakce podnikatelské sféry, zejména napadení způsobu provedení výběrových řízení u ÚHOS a Evropské komise, jehož výsledkem bylo prohlášení Lesů ČR za veřejného zadavatele ve smyslu zákona o veřejných zakázkách v platném znění (aktuálně 137/2006 Sb.).

Výroba a prodej dříví v režii podniku nevedla k očekávanému zvýšení zisku, a to v důsledku růstu režijních nákladů a nižší úrovně sortimentace těžebního fondu.

Po výměně vedení LČR v roce 2006 se podnik vrátil k principu komplexní zakázky (na rok 2007) prostřednictvím výběrového řízení v režimu zákona o veřejných zakázkách.

Smlouvy s vítězi tohoto výběrového řízení nebyly nakonec uzavřeny a podnik neměl smluvně zajištěnu pěstební a těžební činnost

Důvodem se stala větrná kalamita Kyrill. V krizových oblastech byla na základě vládou vyhlášeného nouzového stavu provedena výběrová řízení na zpracování kalamity v zjednodušeném režimu – s prodejem dříví u pně se závazkem zpětného prodeje přibližně poloviny vyrobených kulatinových a vlákninových sortimentů surového dříví Lesům ČR. Podstatná část vlastního obchodu Lesů ČR ještě probíhala prostřednictvím HLDS.

Následuje další změna vedení a pokračují spory mezi profesními sdruženími podnikatelů v lesním hospodářství (ČAPLH, SPLH) s Lesy ČR o pojetí zakázky na období 2008 až 2010, do sporu na stranu podnikatelů vstupují rovněž zástupci dřevozpracujícího průmyslu a zakládají platformu Konfederace lesnických a dřevařských svazů (KLDS). Jednání končí dohodou mezi MZe a KLDs zakotvené v Memorandu Ministerstva zemědělství České republiky a Konfederace lesnických a dřevozpracujících svazů ze dne 27. června 2007 o principech hospodaření se státním lesním majetkem do roku 2010. Podstatou Memoranda je shoda na územním rozdělení lesnické zakázky na dva modely:

- Typ A - lokalita „OM“, nákup služeb pěstební a těžební činnosti s výrobou dříví na odvozním místě bez prodeje tohoto dříví. Dříví zůstává pro vlastní obchod státního podniku.
- Typ B – lokalita „P“, nákup služeb pěstební a těžební činnosti s prodejem veškerého vytěženého dříví u pně.

Výběrová řízení, které byla provedena v režimu dle zákona o veřejných zakázkách, nebyla dosud ukončena a jeho uzavření smluv na základě jejich výsledků je podmiňující pro další vývoj.

2.2 Představy a plány zadávání činností, které tvoří hlavní předmět podnikání státního podniku, včetně činností souvisejících, výhled řešení na střednědobé období a na období po roce 2010 včetně popisu hlavních předpokládaných postupných kroků.

Nová koncepce proto musí vycházet ze základní lesnické politiky státu, schválené vládou ČR / v nově tvořeném Národním lesnickém programu /, která bude udávat další směřování státního podniku k souladu se základními zásadami lesnické politiky, jako jsou zásada trvalosti, dlouhodobosti, polyfunkčnosti a lesnické odbornosti.

Tato koncepce by měla brát v úvahu, že

- hospodaření v lesích ve státním vlastnictví není **totožné** s podnikáním ve smyslu definice obchodního zákoníku, který za podnikání považuje soustavou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku
- ekonomická teorie a praxe neopravňuje očekávání, že státní podnikání na lesním fondu prostřednictvím Lesů ČR bude efektivnější než podnikání privátní.
- tatáž zásada platí i pro nakládání s těžebním fondem, proto by zakázka na činnosti, které tvoří hlavní předmět podnikání státního podniku, měla vycházet z prodeje dříví v podobě surového kmene u pně (na pni)
- alternativou k plošnému (jednorázovému) výběrovému řízení na celou zakázku zadávanou Lesy ČR jsou výběrová řízení v rozloženém režimu např. 1, 3, 5-ti leté VŘ, jehož výhodou je kontinuita zadávání prací na celém území ČR nebo vyčlenění alespoň části komerčních těžeb z komplexní zakázky s tím, že jejich pakety budou **draženy** v půlročních intervalech
- prodej sortimentů surového dříví bez oslovení konkurence je z hlediska dlouhodobé ekonomické politiky státu při dominantní pozici Lesů ČR (ve smyslu ochrany hospodářské soutěže) neudržitelný
- u některých důležitých výkonů, zejména pro ochranu lesa a výchovu mladých lesních porostů, je účelné ponechat určité procento objemu pro provedení lokálními drobnými podnikatelskými subjekty (fyzické osoby). Tímto krokem dojde k úsporám nákladů a jedná se i o výrazný sociální aspekt, kdy bude umožněno malým podnikatelům (živnostníkům) pracovat přímo pro Lesy ČR.
- pro tyto účely by šlo využít institutu tzv. dynamického nákupního systému dle zák. 137/2006 Sb.; tento systém–usnadňuje často opakované nákupy zboží a služeb, jejichž rozsah i lokalizace nejsou předem

dostatečně určitým způsobem zadatelné, významně zjednodušuje proces dokladování kvalifikačních předpokladů i přijímání nabídek a šetří velmi podstatnou část procesních časů při zadávání opakovaných zakázek.

Konsolidace státního podniku Lesy ČR vyžaduje:

- dodržování dohody s Konfederací
- metodickou a technicko administrativní přípravu hodnocení obou modelů smluvních vztahů
- zastavení dalšího zvyšování stavu personálu Lesů ČR v zájmu nezbytné racionalizace správních nákladů
- zavedení objektivního hodnocení stavu lesního fondu Lesů ČR, protože prioritní zájem managementu státního podniku na ovládnutí obchodu s dřívím vede od roku 2003 k redukci péče o les
- personální konsolidaci vrcholového managementu státního podniku
- bezodkladné zahájení vypracování Koncepce hospodaření na lesním fondu ve správě Lesů ČR pro nejbližších 5 až 10 let včetně analýzy možných právních forem jeho správy.

2.3 Vymezení základních okruhů finančního řízení podniku

K 1.1. 2008 rozhodně musí dojít ke změnám ve způsobu finančního řízení vzhledem k přijatému Memorandu MZe a KLDS ze dne 27. června 2007 o principech hospodaření se státním lesním majetkem do roku 2010. Tím jsou definovány dva odlišné principy při zadávání lesnických zakázek, řízení lesní výroby a prodeji dříví.

LČR musí být schopny organizačně, metodicky i provozně oba tyto systémy zvládnout, paralelně provozovat a vyhodnocovat.

LČR lze charakterizovat v podmínkách ČR jako:

- **nadprůměrně veliký podnik** (bilanční suma cca 60 mld. Kč, výkony cca 10 mld. Kč, 3,5-4 tis. zaměstnanců, téměř 100 vnitropodnikových účetních jednotek),
- **podnik s neobvykle širokým spektrem aktivit**, který:
 - o vedle plnění explicitních a nezastupitelných zákonných veřejnoprávních funkcí (funkce odborného lesního hospodáře, správce drobných vodních toků)
 - o spravuje majetek státu, který není nezbytný k naplnění hlavního předmětu činnosti (pronajímané stavby, pozemky s ložisky surovin a pozemky využívané k podnikání)
 - o a současně podniká v oblastech, kde přímo konkuruje privátní podnikatelské sféře (zejména obchod s dřívím).
- špičkový podnik z pohledu ukazatelů finanční analýzy, zejména v oblasti ukazatelů likvidity a zadluženosti a bonitních a bankrotních modelů;
- **podnik z bezproblémovým financováním z vlastních zdrojů**

Racionální řízení takového podniku vyžaduje promyšlenou metodiku tvorby finančního plánu, systematické využívání controllingu, strategii nakládání s dlouhodobým majetkem (investiční strategie), řízení zásob, managementu pohledávek a nakládání s finančním majetkem (finanční investiční strategie) a řízení finančních toků.

Rizika, problematické oblasti

- finanční dopady současných či budoucích právních sporů vyplývající z postupu podniku při uspořádávání svých historických smluvních vztahů s partnery v oblasti zadávání a realizace lesnických zakázek (viz upozornění pod Výrokem auditora ve Zprávě nezávislého auditora k účetní závěrce za rok 2006)
- rostoucí podíl režijních nákladů
- obtíže při nastavení správné finanční stimulace zaměstnanců na různých úrovních řízení vyplývající z
 - o vysoké míry diverzifikace aktivit podniku
 - o konfliktů při střetu zájmů
 - interním (revírník – pěstitel, revírník – dodavatel výrobku)
 - externím (vztah zadavatele veřejné zakázky ke „svému“ dodavateli, který je současně významným konkurentem ve společné oblasti podnikání – obchodu s dřívím → zvýšený potenciál korupčního prostředí)
- dva diametrálně procesně odlišné systémy výroby a prodeje dříví, které mají být vedle sebe paralelně testovány, kladou řádově odlišné nároky na finanční řízení (rozsah, časovost pořizovaných a poskytovaných informací a oběh dokladů) a jeho ICT podporu. **Nutným předpokladem úspěšného zvládnutí je- důkladná procesní analýza!**

Model finančního řízení LČR

Z operačního pohledu zahrnuje

- Obecné řízení nákladů a výnosů, controlling
 - definování metodiky pro sledování a porovnávání nákladů a výnosů v obou režimech zajišťování výroby dříví a jeho prodeje dle Memoranda MZE a KLDS se musí dotknout základních směrnic pro vedení účetnictví a oběh dokladů již k 1.1.2007
- finanční řízení výrobních jednotek (lesní závody, lesní správy), nevýrobních jednotek (správy toků) a správních jednotek (krajské inspektoráty) probíhá na základě nákladových a výnosových ukazatelů směřujících k výsledku hospodaření. Tento ukazatel stojící ve „špici pyramidy“ finančního modelu řízení Lesů ČR musí být na nižších úrovních doplněn řadou ukazatelů definujících kvalitu hospodaření.

Majetkový pohled

- Dlouhodobý majetek, jeho pořízení a obnova
 - o Dosavadní finanční řízení spočívající ve stanovení limitů pro čerpání vlastních finančních zdrojů je nedostatečné.
 - o Není známa uspokojivá střednědobá strategie nakládání s majetkem, od které se odvíjí požadavky na zdroje financování (odpisy, prodej DM a zisk, případně externí zdroje).
 - o Nutno definovat vztah ke zbytnému majetku (kategorizace, podmínky pro komerční využívání, podmínky pro prodej) – tento majetek by si měl „vydělat“ na svoji údržbu a případnou obnovu.
 - o Nutno definovat stupeň participace na investicích do dlouhodobého majetku ve veřejném zájmu (vodní hospodářství – není kryto odpisy, nutno financovat ze zisku).

- Zásoby
 - o Klíčovou položkou jsou zásoby dříví.
 - o Nutno zavést efektivní management zásob s cílem minimalizace vázaných finančních prostředků i případných ztrát vzniklých snížením kvality sortimentů; **požadavek na operativní přístup, aktualizaci a výstupy v reálném čase (nový režim zajišťování výroby a prodeje dříví ve vlastní režii).**
- Pohledávky
 - o nezbytná aktualizace komplexního managementu pohledávek zejména za odběrateli dříví v obou porovnávaných režimech včetně osobní zainteresovanosti odpovědných pracovníků
- finanční majetek
 - o nezbytná aktualizace rozdělení disponibilního finančního majetku vzhledem k očekávané významné změně finančních toků k 1.1.2008 na
 - dlouhodobý (finanční investice, asset management, pravidla pro správu, finanční strategie)
 - krátkodobý (vysoce likvidní instrumenty, vazba na plánování cash-flow)
 - hotovost (cash-pooling, centralizace klíčových finančních toků)
 - pokladní hotovost hraje minimální roli

Finanční toky

- LČR se dlouhodobě provozně i investičně financují z vlastních vygenerovaných finančních zdrojů; není známá analýza efektů využití externích zdrojů (daňový efekt, efekt páky) – analyzovat
- Požadavky na cash management k 1.1. 2008 s ohledem na zvýšený podíl výroby a prodeje dříví ve vlastní režii vzroste
 - o Nutno udržet centralizaci financování hlavní výrobní činnosti a prodeje dříví, což úzce souvisí s managementem pohledávek

3. Zabezpečení obchodní politiky Lesů ČR

3.1 posouzení stávajícího modelu

Současný stav a model a pro období 2008-2010 je založen na kombinaci prodeje dříví u pně a prodeje sortimentů surového dříví pro Lesy ČR ve službě podnikatelskými subjekty.

Tento model vychází z uzavřeného Memoranda a je nutné ho respektovat. Současně však je nutné konstatovat, že zvládnutí a paralelní provozování tohoto duálního modelu bude pro Lesy ČR organizačně i nákladově podstatně náročnější než implementace kteréhokoli z nich.

Prodej dříví u pně je zřejmý; kupujícím je vítěz veřejné zakázky za vysoutěžených podmínek.

V případě prodeje ve vlastní režii je realizace obchodní politiky Lesů ČR, tak jak byla představena v polovině letošního roku, obtížně představitelná. Jednak naráží na silný odpor Konfederace, jednak definice jednotlivých okruhů smluvních partnerů, kteří se mají stát smluvními partnery, zřejmě hraničí s možným zneužíváním dominantního postavení Lesů ČR. Upravený návrh obchodní politiky by měl být konzultován a alespoň rámcově akceptován Konfederací a validován specialisty na soutěžní právo.

To, že navrhovaný model neuvažuje s využitím dceřiné společnosti HLDS, není pro LČR příliš výhodné. HLDS není veřejným zadavatelem a dlouholeté know-how v obchodu s dřívím je podloženo řadou vysoce kvalifikovaných zaměstnanců i funkční ICT podporou.

3.2 princip smluvního či jiného zajištění fungování do budoucnosti, posouzení zapojení regionálních subjektů

Další využívání HLDS (50% majetkový podíl státu) v smluvním období 2008 až 2010 by umožnilo nezvyšovat stav personálu Lesů ČR do doby, než bude definitivně stanovena pozice Lesů ČR v obchodu se sortimenty surového dříví a v návaznosti na to rozhodnuto o navýšení nebo naopak prodeji současného majetkového podílu Lesů ČR v HLDS

Racionální alternativou k dosavadnímu smluvnímu zajištění obchodu Lesů ČR se sortimenty surového dříví jedinou obchodní firmou (HLDS) je prodej prostřednictvím regionálních privátních subjektů. Předpokladem je výběrové řízení, které nemusí být nutně v režimu veřejné zakázky, pokud by obchodní organizace dříví od Lesů ČR kupovaly.

Dalšími (dílčími) alternativami realizace obchodu s dřívím jsou:

- modely obálkové metody, zejména pro prodej dřeva v případě naléhavosti (viz. tzv. obchodní celky - kalamita Tatry). Bude nutné odzkoušet v klidné a nevzrušené atmosféře způsobené kalamitou.
- elektronická aukce dřeva
- přiměřený podíl obchodu s dřevní surovinou prostřednictvím komoditní burzy

S ohledem na možné alternativy realizace obchodu je nutné vyřešit:

- zainteresovanost odpovědného personálu na výsledcích realizace dříví zejména v oblasti procesu třídění a adjustace dřevní hmoty a procesu distribuce (včasnost a operativnost tak, aby nedocházelo k ztrátám na kvalitě).
- problematiku kvantifikaci zdrojů s ohledem na počet organizačních jednotek, která může mít součet relativně přijatelných chyb každé jednotky fatální nepřesnost při bilancování zdrojů
- odpovědnost LČR za vytváření stabilního rámce trhu se dřívím i za dostupnost dřevní hmoty pro regionální zpracovatele

4. Mimořádné události

Žádné mimořádné události nelze předejít. Příroda je mocnější než jakákoliv protikrizová opatření. Následky a nutnost přijmout dodatečná opatření jsou odvislé od síly či rozsahu krizového jevu. Jednoznačné však je, že lze opatřeními v lesních porostech zmírnit náchylnost ke vzniku krizových situací. Vhodným managementem a zejména směřováním zásahů k podpoře a tvorbě vhodné druhové skladby a prostorové struktury lze bez vážnějších dopadů do ekonomiky budovat stabilní přírodě blízké lesní porosty. Tato opatření jsou nejen v zájmu trvalé udržitelnosti lesních porostů, ale jedná se o nejúčinnější prevenci.

Prevence je daleko důležitější než následné řešení problémů. Do budoucna může snížit (nikoliv vyloučit) riziko nepředvídatelných mimořádných událostí.

Základní body prevenčních opatření pro snížení četnosti mimořádných událostí

- Podpora optimální druhové skladby lesních porostů vycházejících ze stanovištních předpokladů
- Změna prostorové struktury lesních porostů (dvou a více etážové porostní struktury)
- Podpora přirozené obnovy lesních porostů a následné doplňování chybějících lesních dřevin
- Důsledné dodržování principu vkládání stabilizačních prvků v rozsáhlých lesních komplexech
- Preference hospodářských způsobů a forem založených na obnově pod clonou mateřského porostu
- Podpora biodiverzity obecně

4.1 Návrh řešení mimořádných situací

- Efektivní systém získávání informací od terénních pracovníků (např. webové aplikace atd.)
- Ustanovení krizového štábu
- Příprava k realizaci krizových provozních scénářů
- Připravenost krizových právních scénářů v otázce zadávání veřejných zakázek
- Vytvoření efektivního finančního rezervního fondu pro realizaci okamžitých nápravných opatření
- Dostatečně rychlé ekonomické zhodnocení problému s případným vyčíslením problému a dopadu do hospodaření podniku
- Jasná a včasná komunikace s médii
- Stanovení priorit v otázce řešení problematiky konkrétní krizové situace s ohledem na zajištění bezpečnosti osob a jejich majetku s ohledem na ekonomiku a ekologická rizika
- Připravit modely pro prodej dřeva v případě naléhavosti přímo obálkovou metodou (viz.obchodní celky - kalamita Tatry).

4.2 Modelové řešení dopadů přírodních událostí

- okamžité získávání a zpřesňování informací o rozsahu mimořádné události
- zhodnocení přímých a nepřímých dopadů mimořádných přírodních událostí
- bezodkladné informování zakladatele a koordinace činností
- zpracování návrhů řešení dopadů přírodních událostí včetně stanovení priorit
- vymezení a předběžná kvantifikace ekonomických rizik
- vymezení ekologických rizik
- zhodnocení provozní připravenosti řešení dopadů přírodních událostí

- minimalizace nákladů na řešení dopadů přírodních událostí při zajištění všech požadavků, vyplývajících ze „zákona“ (zejména lesní zákon)
- vlastní realizace zásahů při současném respektování výsledků předchozích bodů

5. Budování dobrého jména státního podniku ve vztahu k veřejnosti

Základem koncepce musí být jednoznačně snaha zkvalitnit komunikaci jak uvnitř státního podniku, tak zejména komunikaci navenek. Zde je nutno prioritně zdůraznit, že musí být prvořadým úkolem vymanit se z defenzivní pozice, kdy státní podnik je ve většině případů vnímán negativně. Je nutno vytvořit prostor pro optimistickou mediální polohu a vybudovat si postupně image zdravé společnosti pracující ve veřejném zájmu a spolupracující s ostatními složkami společnosti / od místních samospráv k jejich vyšším stupňům, tak i zejména s nevládními organizacemi /.Jedná se o dlouhodobý proces, ale musíme si uvědomit, že dobré jméno podniku bude vždy spojováno s celkovou úrovní celého lesnického sektoru, tudíž vždy bude záležet na úrovni vzdělání, dalším vzdělávání a osvětě mezi veřejností. Skupinou společnosti, která si zaslouží největší nasměrování pozornosti musí být oblast lidí žijících na venkově. Uspokojování jejich potřeb, zejména s pohledu dlouhodobější pracovní perspektivy, bude asi tou nejlepší vizitkou a reklamou pro povolání lesníka na té nejnižší úrovni řízení.

5.1 Základní koncepce

- Pravidelné sdělování tzv. firemních poselství – každoročně stanovit formulačně a marketingově jasné teze, které budou prezentovány médiím a veřejnosti
- Vytvoření, deklarování a následné komunikování jasné vize podniku, založené na komplexním pohledu na lesní přírodní prostředí
- Budování dobrého jména státního podniku je nutné tvořit odspodu – kontakt s místními občany a samosprávou, odspodu jej musí tvořit hlavně základní personál!!!
- Produkční funkce je samozřejmostí, vzhledem k veřejnosti je však nutno akcentovat zejména mimoprodukční funkce
- Aktivní komunikace s médii
- Tvorba společných projektů (zejména informačních a osvětových) ve vztahu k místním komunitám a samosprávám, navázat spolupráci s CzechTourism a vytvořit projekt podpory DCR (domácího cestovního ruchu) v našich lesích
- Posun hospodaření k přírodě blízkým způsobům hospodaření, prezentace
- Zpracovávání mediálních analýz, na základě kterých jsou určeny zásadní otázky mediální prezentace podniku a jeho aktivit, mediální audit

5.2 Podněty, představy

- Vytvoření dostatečného finančního fondu pro řešení podobných celospolečensky aktivních témat – např. Krušné hory. Zapojení veřejnosti do tvorby a formulace jasného dlouhodobého záměru, založeného zejména na podpoře mimoprodukčních funkcí, vyhlášení soutěže na dané motto.
- Tvorba základních koncepčních dokumentů v diskusi s nejširší veřejností
- Jednotná celorepubliková prezentace výsledků péče o státní lesy
- Změna pohledu na hospodaření státního podniku ve smyslu očekávání veřejnosti v posunu péče směrem k přírodě blízkým způsobům obhospodařování
- Prezentace zajištění zejména tzv. mimoprodukčních funkcí lesa
- Vytvořit speciální seriál pro televizi
- Vydat edici DVD o lese, i v návaznosti na výše uvedený bod

- Press tripy pro novináře, povýšit profesionální úroveň této spolupráce do lidštější roviny, využít tak možnost ovlivnit uveřejněná fakta
- Zahrnovat média pozitivními zprávami a nečekat až na negativní kauzy
- Lesní správy - pořádat pravidelné pochůzky po lese s tematikou např. „Vítání ptačího zpěvu“, ke dni Země apod.
- Vytvořit program projektového vyučování o lese a přírodě na školách – diferencovaně dle stupně školy - vytvořit manuál výuky pro učitele I. stupňů základních škol
- Více spolupracovat při pořádání akcí s místními NGO, které přilákají místní obyvatele

6. Shrnutí a závěr

Situace v resortu lesního hospodářství v České republice není jednoduchá. Jsem však přesvědčen, že existuje řešení. Řešení, které znovuobnoví důvěru veřejnosti a nastolí prvky „normální“ komunikace mezi státním podnikem na jedné straně a odbornou veřejností včetně podnikatelského sektoru na straně druhé.

V první fázi je nutné vyjít z uzavřených dohod (zejména Memoranda Ministerstva zemědělství České republiky a Konfederace lesnických a dřevozpracujících svazů ze dne 27. června 2007 o principech hospodaření se státním lesním majetkem do roku 2010.).

Další směřování je otázkou syntézy vyhodnocení efektivity systémů obhospodařování státních lesů a odborné diskuze, která však musí akcentovat snahu o maximalizaci zisku státního podniku při dodržení všech složitých aspektů práce s přírodním prostředím jakým les je. Jednotlivé pilíře pro následnou diskuzi jsou představeny v mnou předložené koncepci rozvoje podniku LČR s.p..

Při zhodnocení stávajícího stavu a shrnutí problematiky musíme vycházet z faktu, že jsme limitováni tzv. „Memorandem Ministerstva zemědělství České republiky a Konfederace lesnických a dřevozpracujících svazů ze dne 27. června 2007 o principech hospodaření se státním lesním majetkem do roku 2010“. Tento limit je z mé strany chápán jako pozitivum, které v této chvíli stanoví pravidla hry na další tři roky na základě výběrových řízení.

Lesnické zakázky byly tímto materiálem rozděleny na dva typy, kde základní odlišnost je v otázce prodeje dřevní hmoty. Polovinu zakázek bude státní podnik zadávat včetně dřevní hmoty a druhou polovinu bez dřevní hmoty a tuto bude obchodovat sám.

Nejdůležitější je však dohoda, která hovoří o nutnosti zřízení nezávislé komise za účasti zástupců Ministerstva zemědělství, Lesů ČR, s.p., a Konfederace lesnických a dřevozpracujících svazů, která bude trvale porovnávat a vyhodnocovat ekonomickou výhodnost použitých modelů pro správu lesů ve vlastnictví státu při zachování ekologických a sociálních funkcí lesa.

Na základě porovnání těchto variant bude vytvořen (na konci roku 2010) návrh zákona o správě státního lesního majetku. Zákon by měl zaručit stabilitu a dlouhodobou strategii správy lesního majetku.

8.11.07

Ing. Jiří Novák

Použité informační zdroje:

Výroční zprávy státního podniku Lesy ČR

Odborný časopis Lesnictví

Časopis Lesnická práce

Internetové stránky státního podniku Lesy ČR

Internetové stránky Ministerstva zemědělství ČR

Internetové stránky ÚHÚL Brandýs nad Labem

Projednané teze Národního lesnického programu

Informační lesnický server Silvarium vč. monitoringu médií

Podnikový časopis Lesů ČR Lesu zdar