



Projekt reštrukturalizácie a transformácie LESY SR, š.p.

Slovenský deň controllingu
Bratislava, 18.10.2005

18.10.2005

Slovenský deň controllingu
Národné tenisové centrum, Bratislava

1



Lesy na Slovensku

História

- In the 13th century existence of royal forest wardens
- In 1546 the Royal Court took over the administration of mines and forests
- In 1750 was establish the first forest authorities within a „chamber“ forest administration
- Forest management started according to a management plan
- In 1769 the principle of permanent production
- Jozef Decret Matejovie (1774-1841) was a pioneer of the modern silvicultural farming



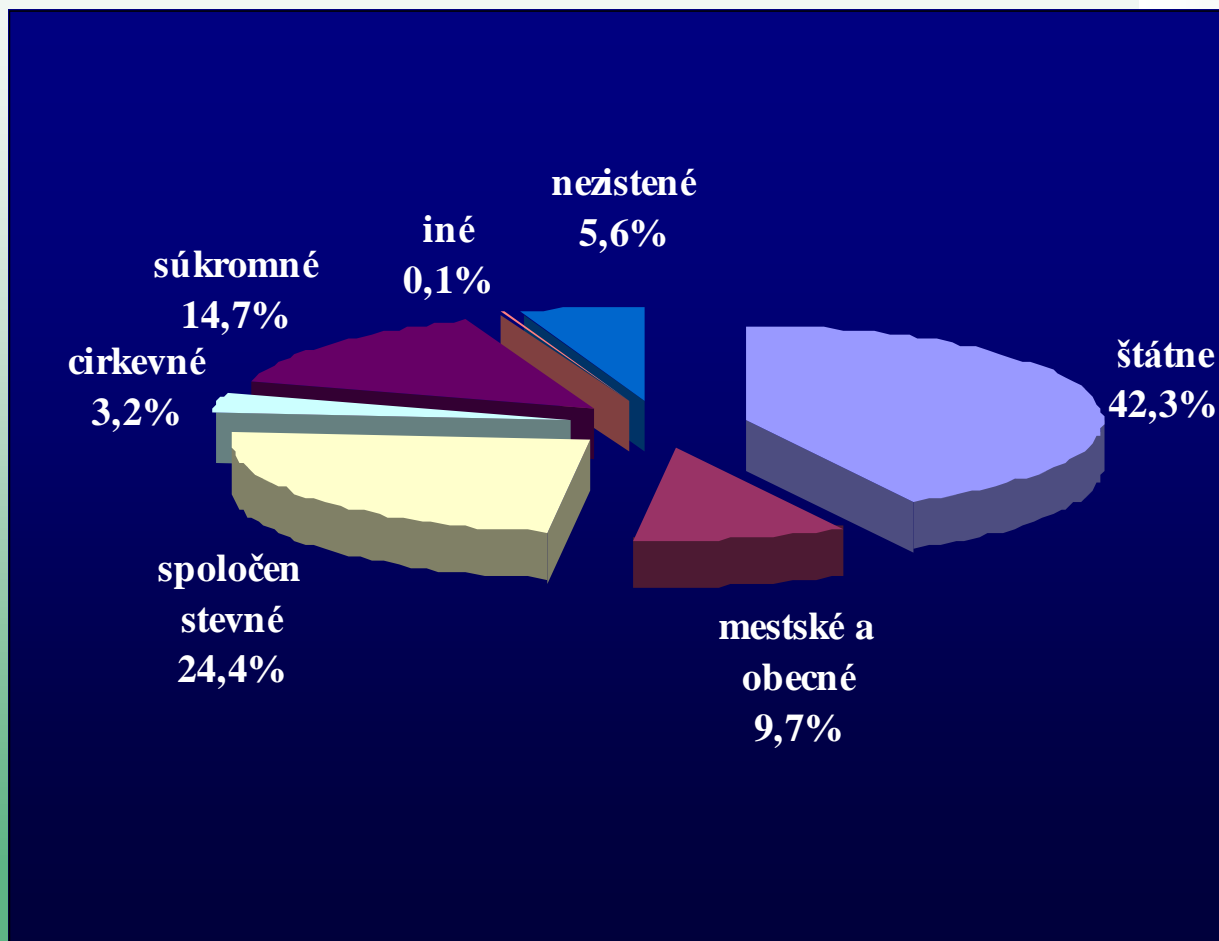
Lesy na Slovensku

Súčasnosť

- Lesy na Slovensku patria k najlepšie zachovaným lesom v Európe
- Viac ako 50% našich lesov má pôvodný prírodný charakter
- Takmer polovicu z 2 004 100 ha lesov na Slovensku spravujú Lesy SR, š.p.
- Súčasný systém lesného hospodárstva je založený na princípoch trvale udržateľného hospodárenia a poskytovania verejnoprospešných funkcií lesa.

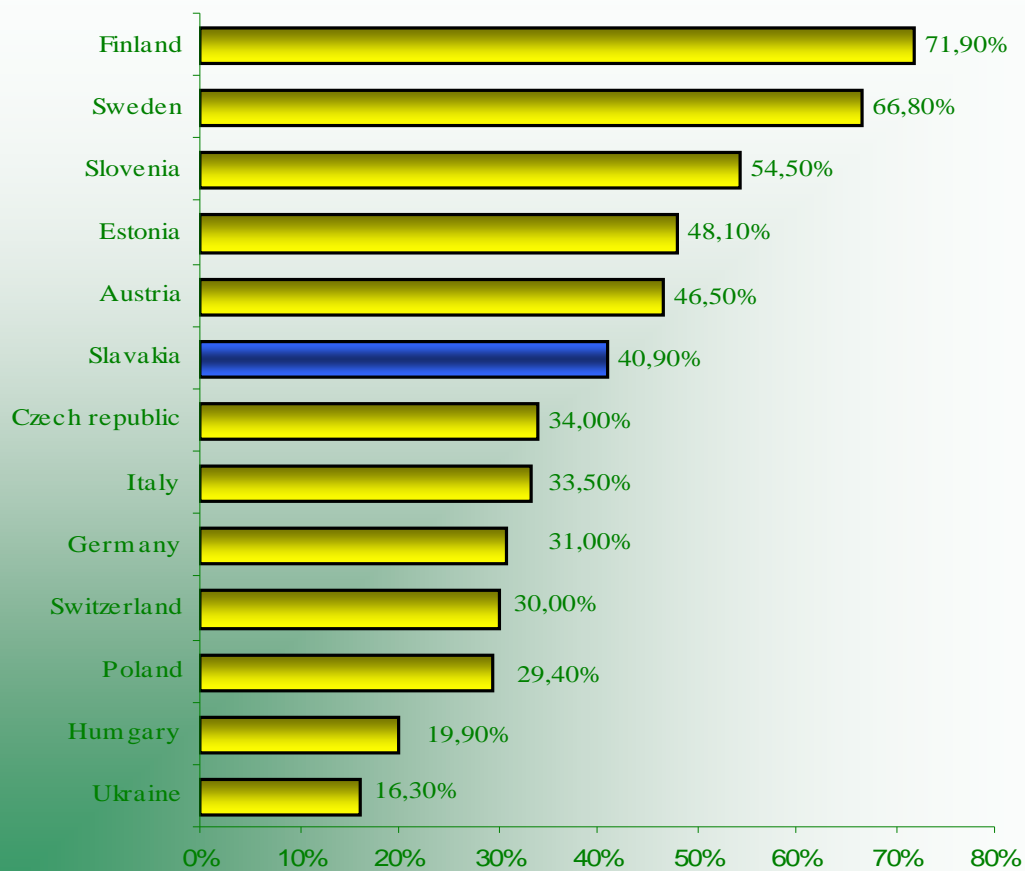


Štruktúra vlastníkov lesov na Slovensku





Porovnanie lesnatosti Slovenska s inými krajinami





LESY SR, š.p.

Štátny podnik vznikol 1.7.1999 zlúčením dovtedajších 7 štátnych lesných podnikov.

Generálne riaditeľstvo sídli v historickom jadre Banskej Bystrice, na Námestí SNP, v budove postavenej v roku 1916 podľa projektu Gyulu Waldera.

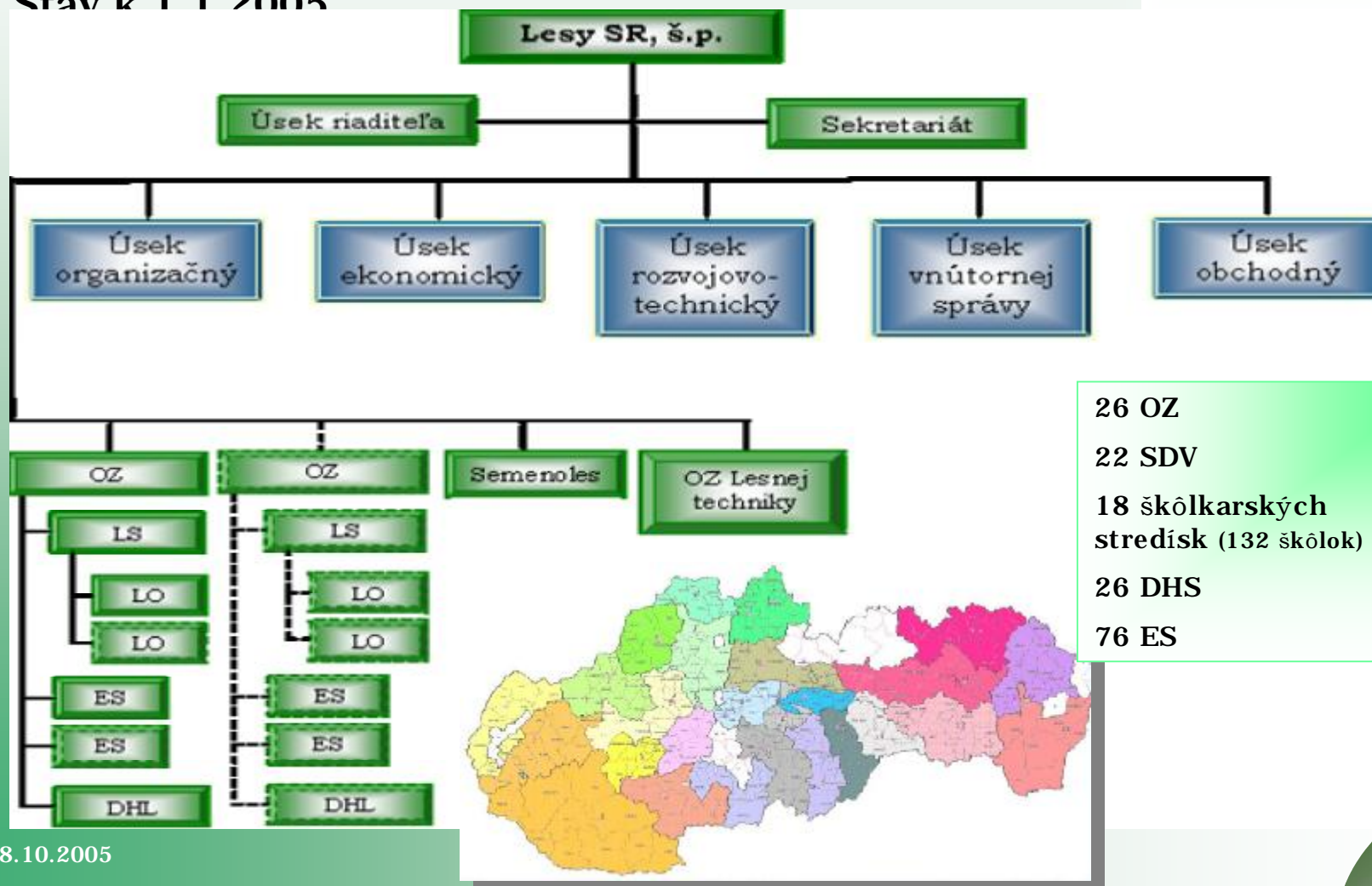
Hlavnou úlohou podniku je spravovanie lesného a iného majetku vo vlastníctve Slovenskej republiky.

Podnik je najväčším lesohospodárskym subjektom, hospodári na rozlohe 1 054 000 ha, čo je 54,6% rozlohy lesov na Slovensku.



Organizačná štruktúra

Stav k 1.1.2005

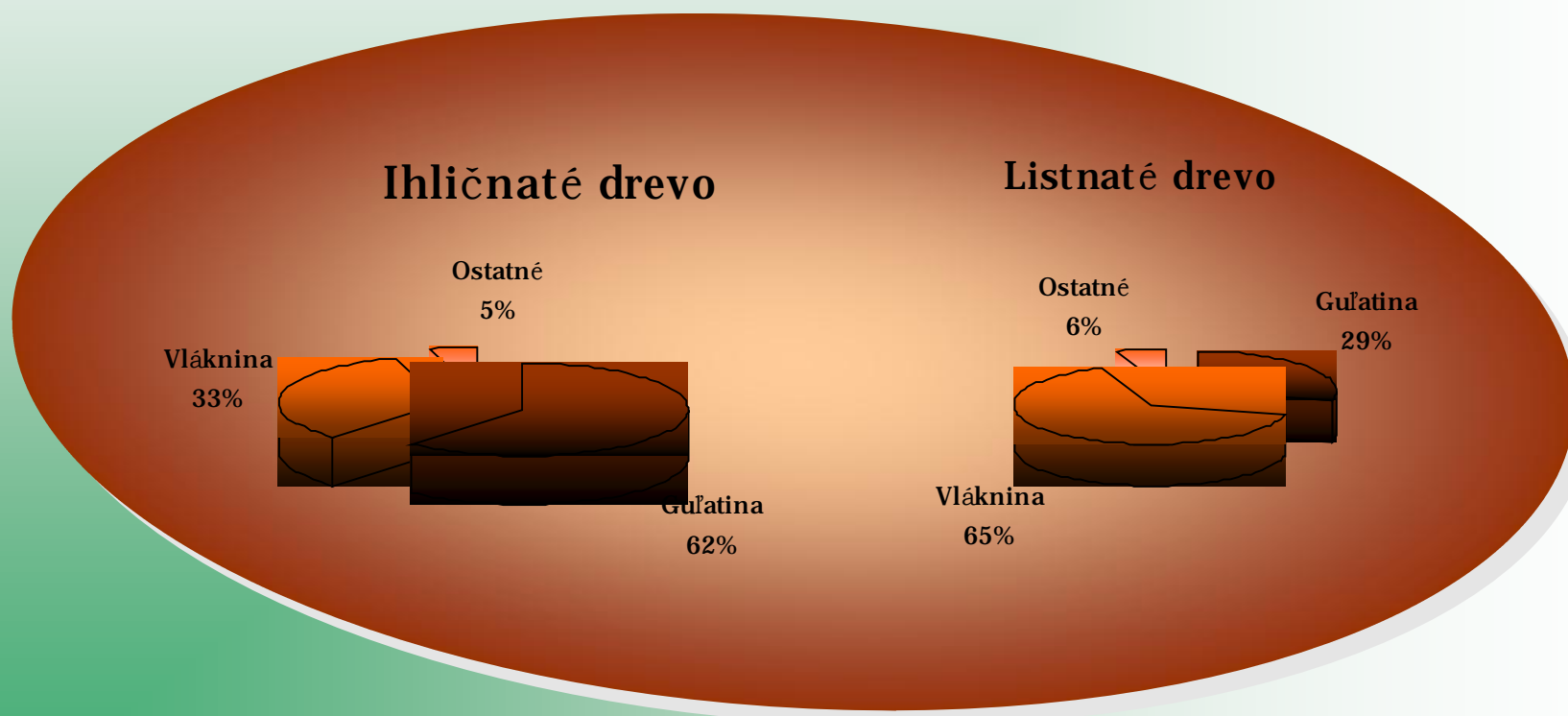


18.10.2005



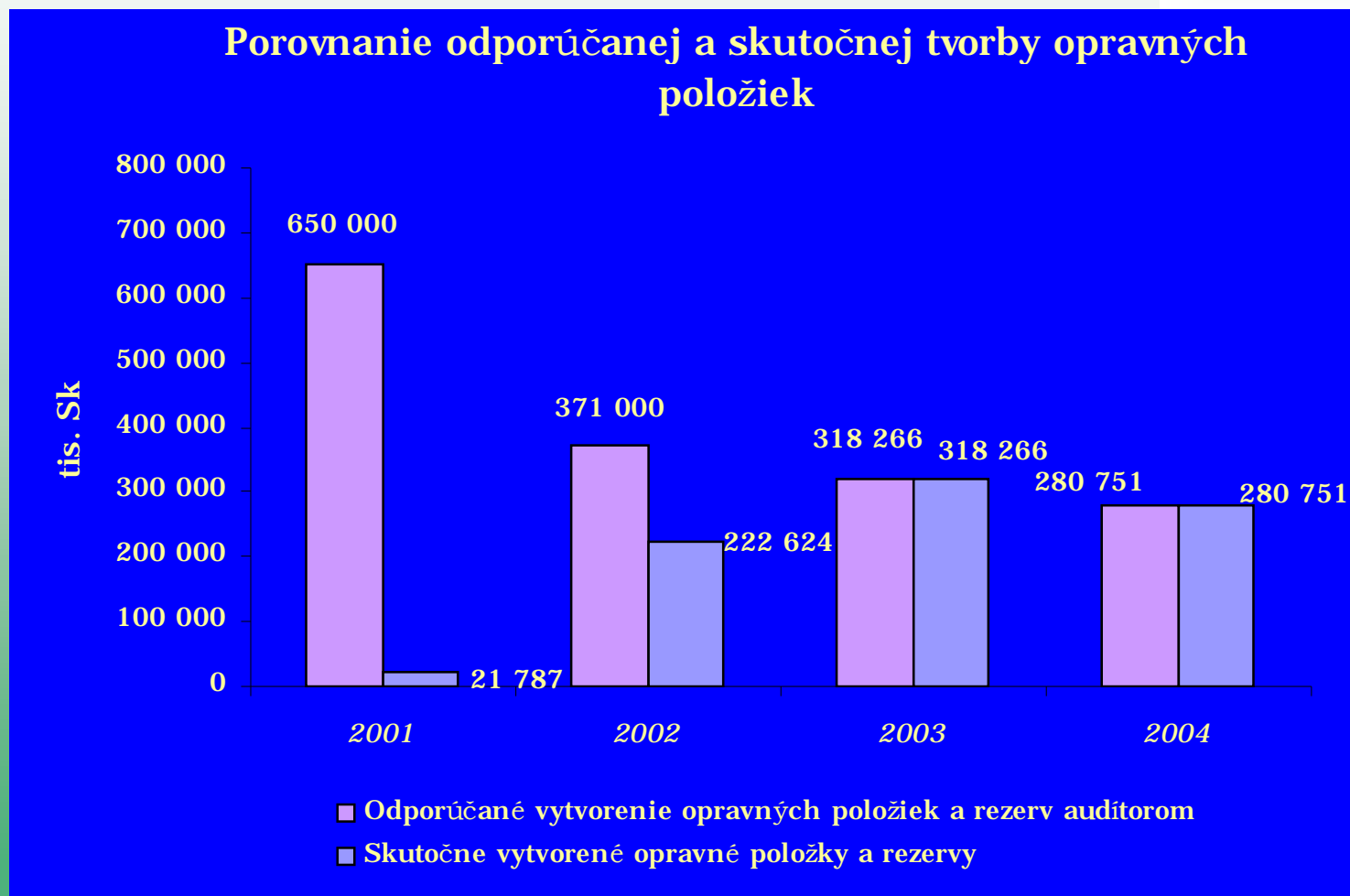
Produkcia LSR š.p. v roku 2004

Ihličnaté drevo 41,8%
Listnaté drevo 58,2%



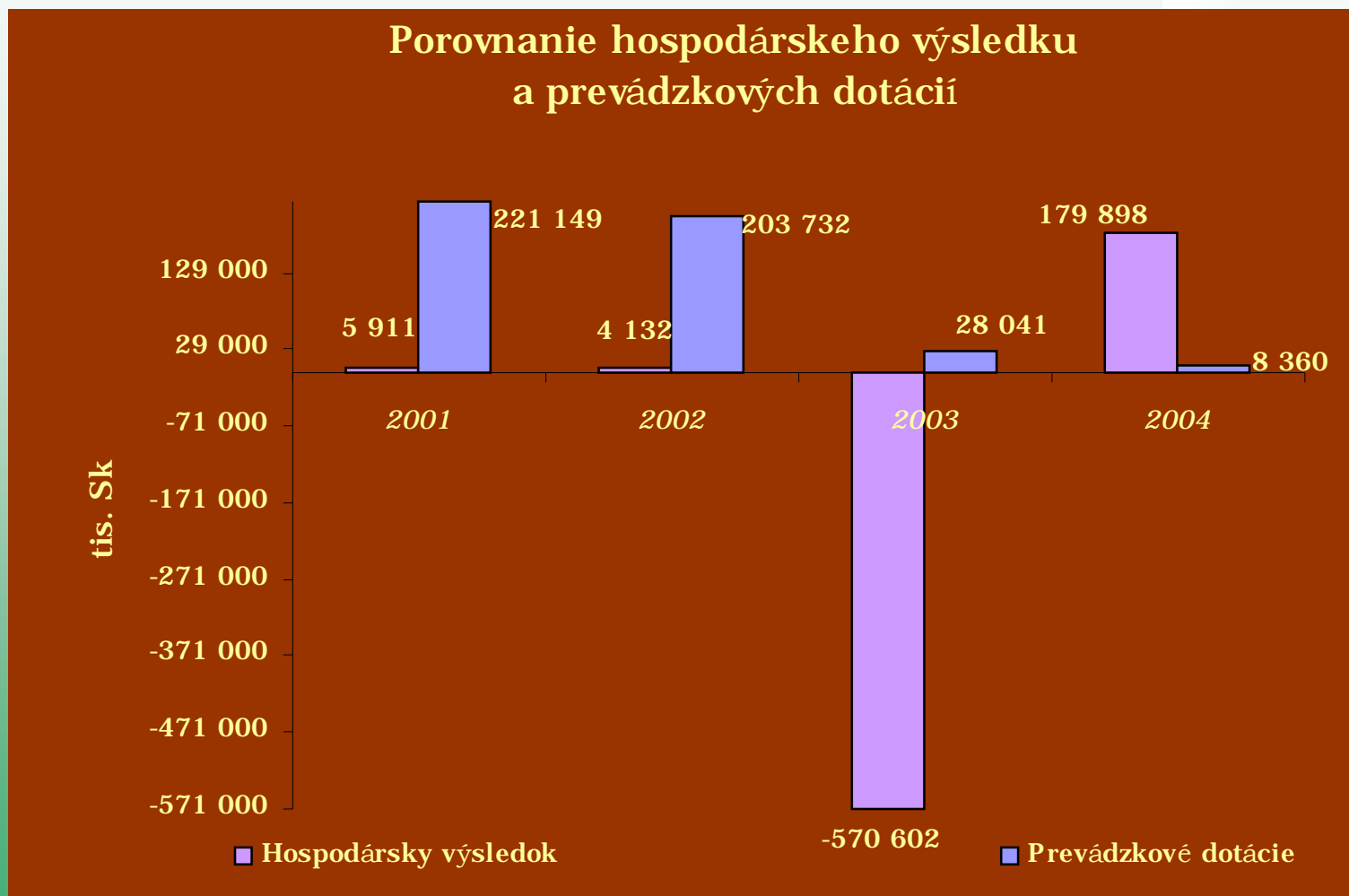


Dôvody transformácie





Dôvody transformácie





Dôvody transformácie

.....

Úvodná analýza poukázala na skutočnosti, ktoré sa stali hlavnými dôvodmi pre zmenu:

- absencia reakcie na postupne sa zhoršujúcu ekonomickú situáciu,
- neprehľadné priraďovanie nákladov a výnosov,
- neprehľadná a nevysporiadaná evidencia majetku,
- absencia technického a investičného rozvoja,
- podniková kultúra narába s nekorektnou hierarchiou hodnôt,
- polovojenský princíp organizácie s výrazne preferovaným sociálnym prístupom,
- dirigistická, hierarchicky fungujúca podniková kultúra,
- generálne riaditeľstvo slúži len ako sumarizačné stredisko.

Dôvodom reštrukturalizácie je aj riešenie prirodzeného rozporu medzi celospoločenskými očakávaniami smerujúcimi k úplnému uspokojovaniu verejnoprospešných funkcií a nutnosťou zabezpečovať primeraný ekonomický profit.



Vláda SR schválila nasledovné odporúčania

- generovať z hospodárskej činnosti dostatočné zdroje na trvalo udržateľný rozvoj a súčasné plnenie požadovaných verejnoprospešných a celospoločenských funkcií,
- realizovať stratégie trvalo udržateľného rozvoja,
- vytvoriť a implementovať nový informačný systém, ako jeden zo základných nástrojov podpory riadenia a kontroly,
- zabezpečiť dodávky lesníckych služieb a činností externými subjektmi pri maximálnom zapojení súčasných zamestnancov štátneho podniku,
- usporiadať obhospodarovaný majetok,
- odpredať nepotrebný majetok a výnosy z jeho odpredaja použiť na rozvoj lesníckej infraštruktúry a rozvoj využívania moderných informačných a lesníckych technológií.



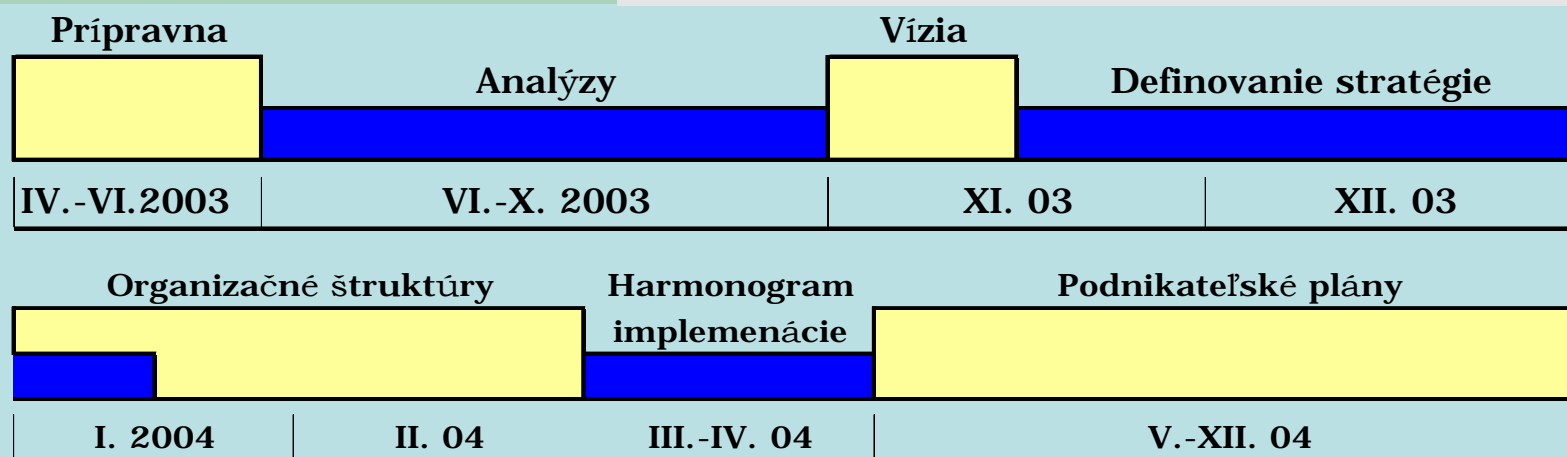
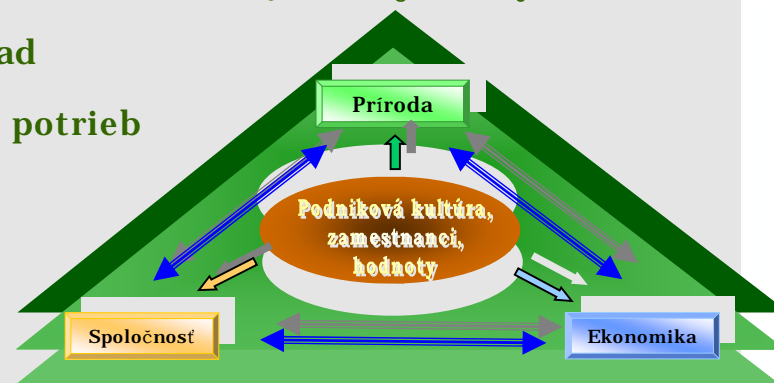
Filozofia transformácie a základné postupové kroky

- Viac pre les
- Viac pre štát
- Viac pre zamestnancov

„Našou víziou je trvalo udržateľný rozvoj štátnych lesov, ktorý vytvorí základ pre uspokojovanie potrieb

**PRÍRODY,
SPOLOČNOSTI,
EKONOMIKY**

a optimálne zhodnotí lesný majetok štátu.“





Hlavné postupové kroky v rokoch 2004 a 2005

2004			
August	13.10.	2.11.	10.11.
pripomienkové konanie expertov koalických strán k transformačnému projektu	predložený „Návrh reštrukturalizácie a transformácie štátnych podnikov lesného hospodárstva v pôsobnosti MP SR“ na rokovanie Vlády SR	Národná rada Slovenskej republiky požiadala Vládu SR o pozastavenie procesu transformácie a reštrukturalizácie	schválenie „Analýzy hospodárenia štátnych podnikov lesného hospodárstva v pôsobnosti Ministerstva pôdohospodárstva Slovenskej republiky“ Vládou SR

2004		
24.11.	9.12.	15.12.
prerokovanie „Analýzy súčasného stavu prác na transformácii štátneho podniku LESY Slovenskej republiky“ vo Vláde SR	na TU vo Zvolene prezentovanie projektu odbornej lesníckej verejnosti	schválenie "Projektu transformácie štátneho podniku LESY Slovenskej republiky" vo Vláde SR

2005			
22.2.	17.3.	Apríl	21.9.
Výjazdové zasadnutie Pôdohospodárskeho parlamentného výboru v Banskej Bystrici	Akceptácia návrhu modelu transformačného projektu Národnou radou SR	Pripomienkové konanie k legislatívnemu zámeru zákona o transformácii Lesov Slovenskej republiky š. p. na akciovú spoločnosť	Schválenie legislatívneho zámeru zákona o transformácii Lesov SR š.p. na akciovú spoločnosť Vládou SR



Hlavné oblasti projektu

**Reštrukturalizácia
organizačných
vzťahov a riadenia**

**Reštrukturalizácia
majetková**

**Transformácia
právnej formy
(subjektivity)**



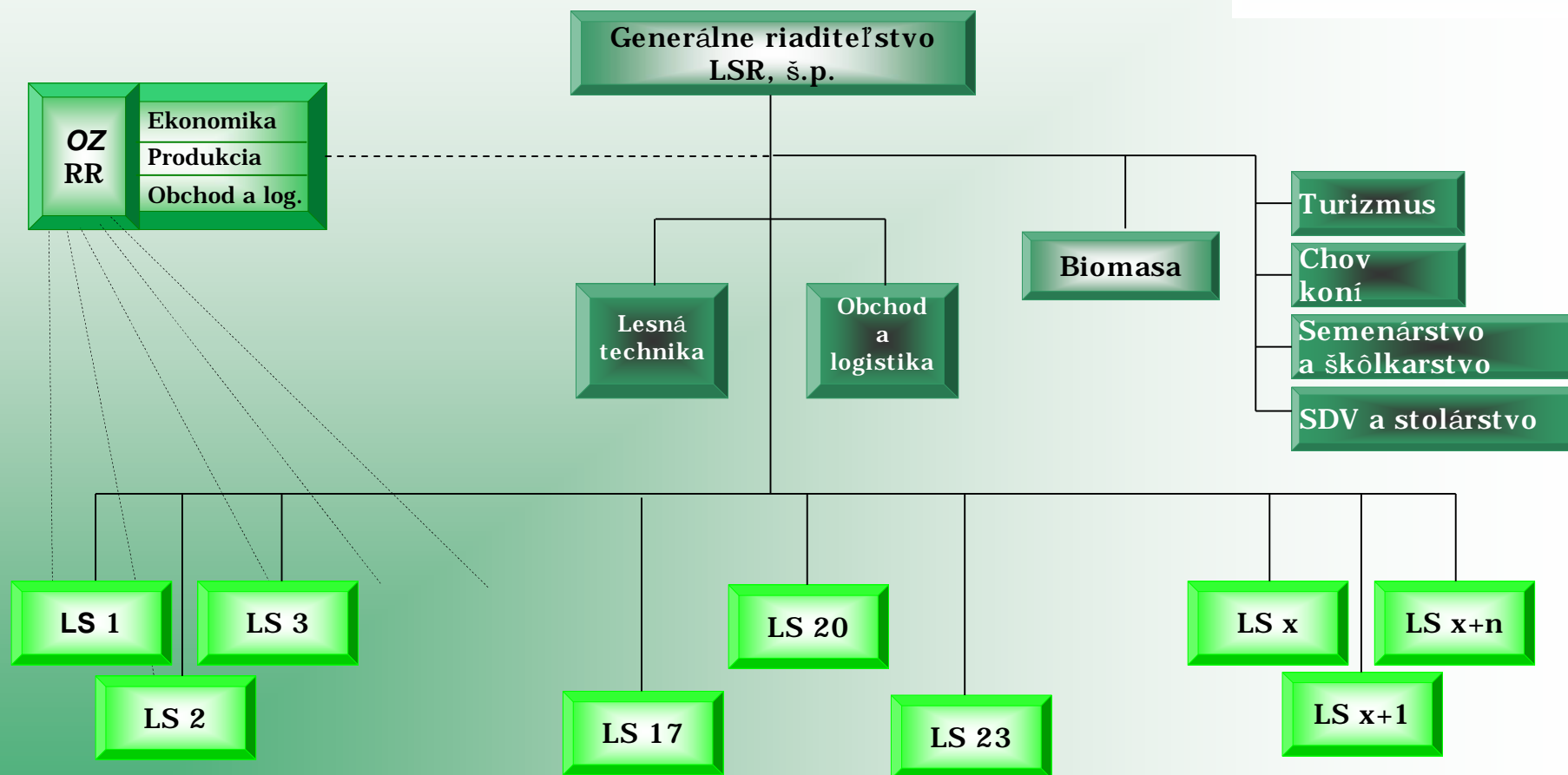
Hlavná charakteristika cieľového stavu

Model s decentralizovaným riadením a rozhodovaním

(posun kompetencií na úroveň,
kde sa činnosť priamo vykonáva),
s integrovaným manažérskym
a informačným systémom, umožňujúcim
pružne reagovať na potreby
PRÍRODY,
SPOLOČNOSTI
a **EKONOMIKY** (trhu, obchodu)
v rámci jednotnej stratégie.

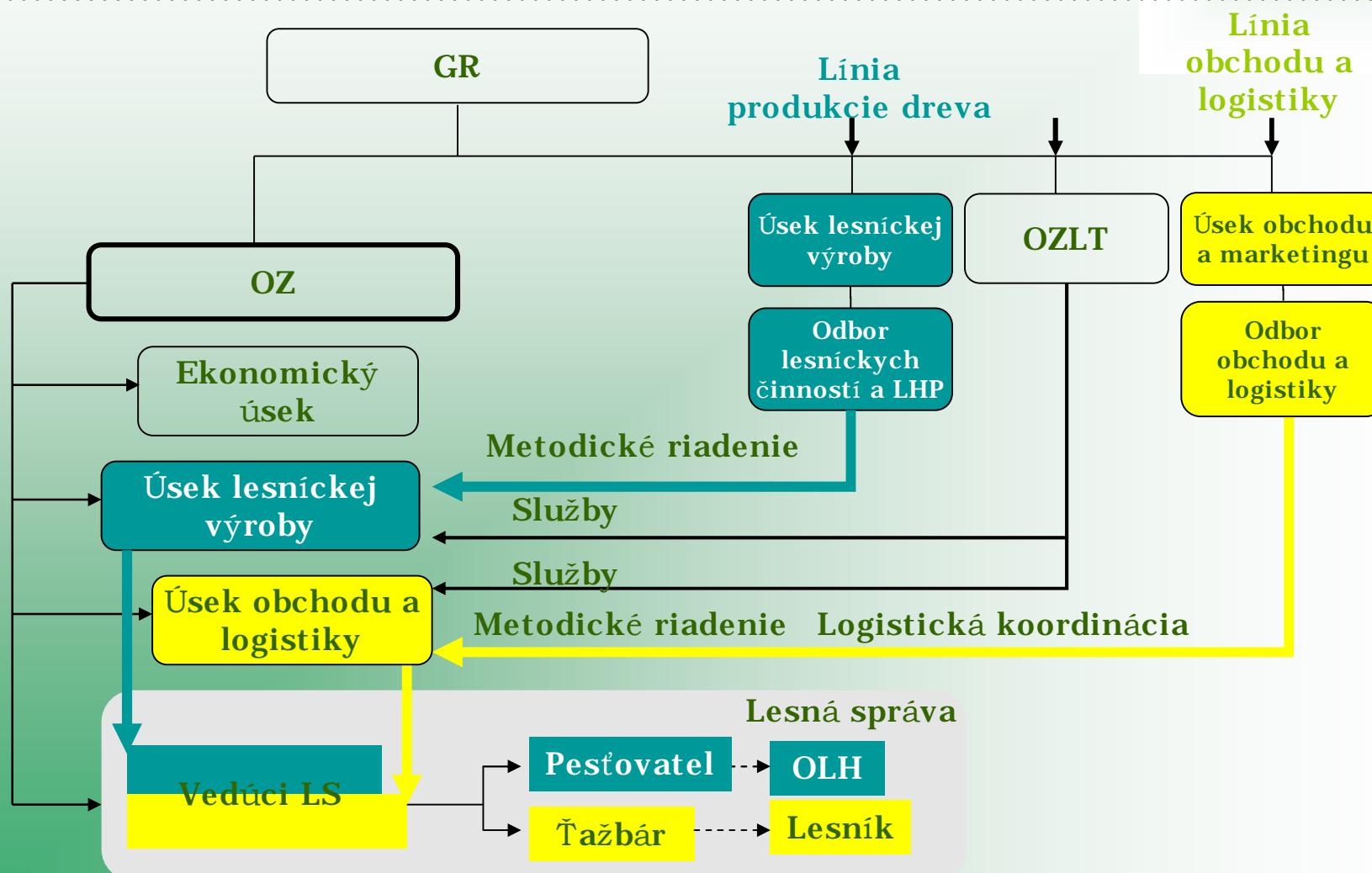


Princípy novej organizačnej štruktúry





Líniové väzby medzi OZ a odbormi GR

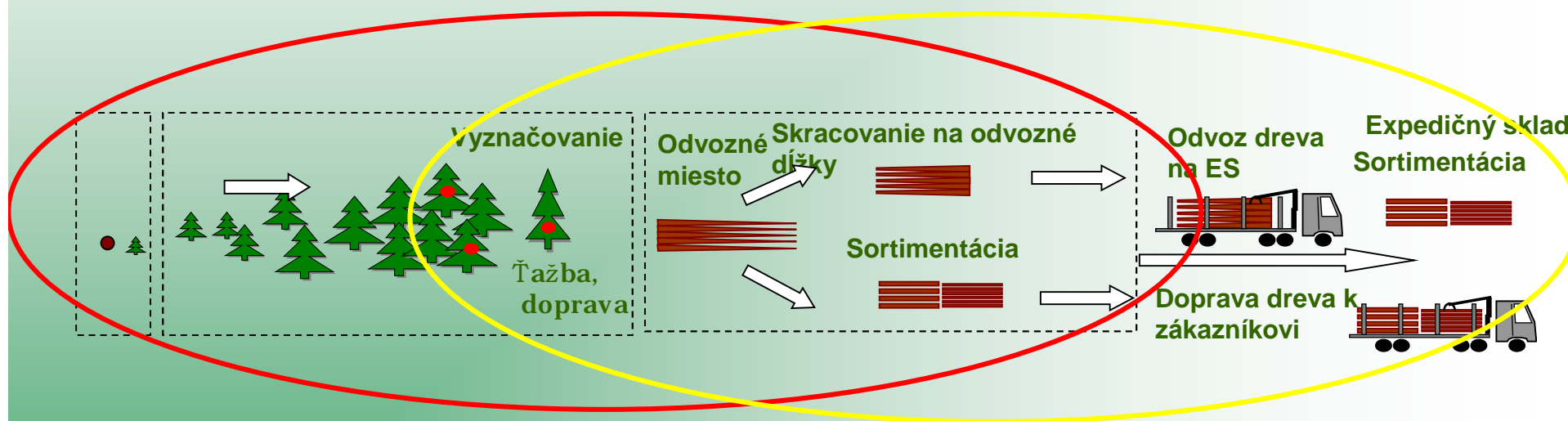




Vzťah lesnícka produkcia s obchodom a logistikou

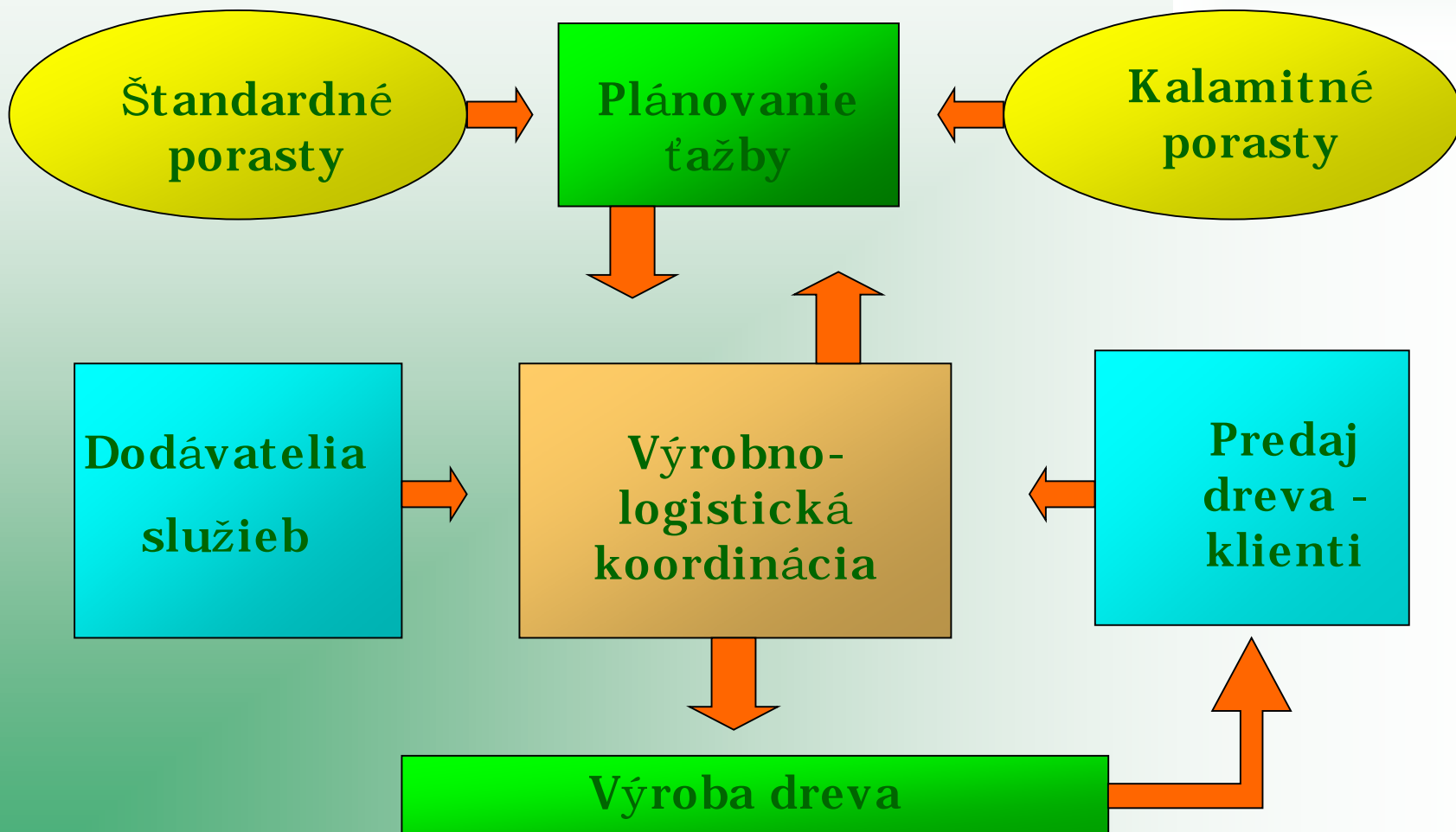
Lesnícka produkcia

Obchod s drevom a logistika



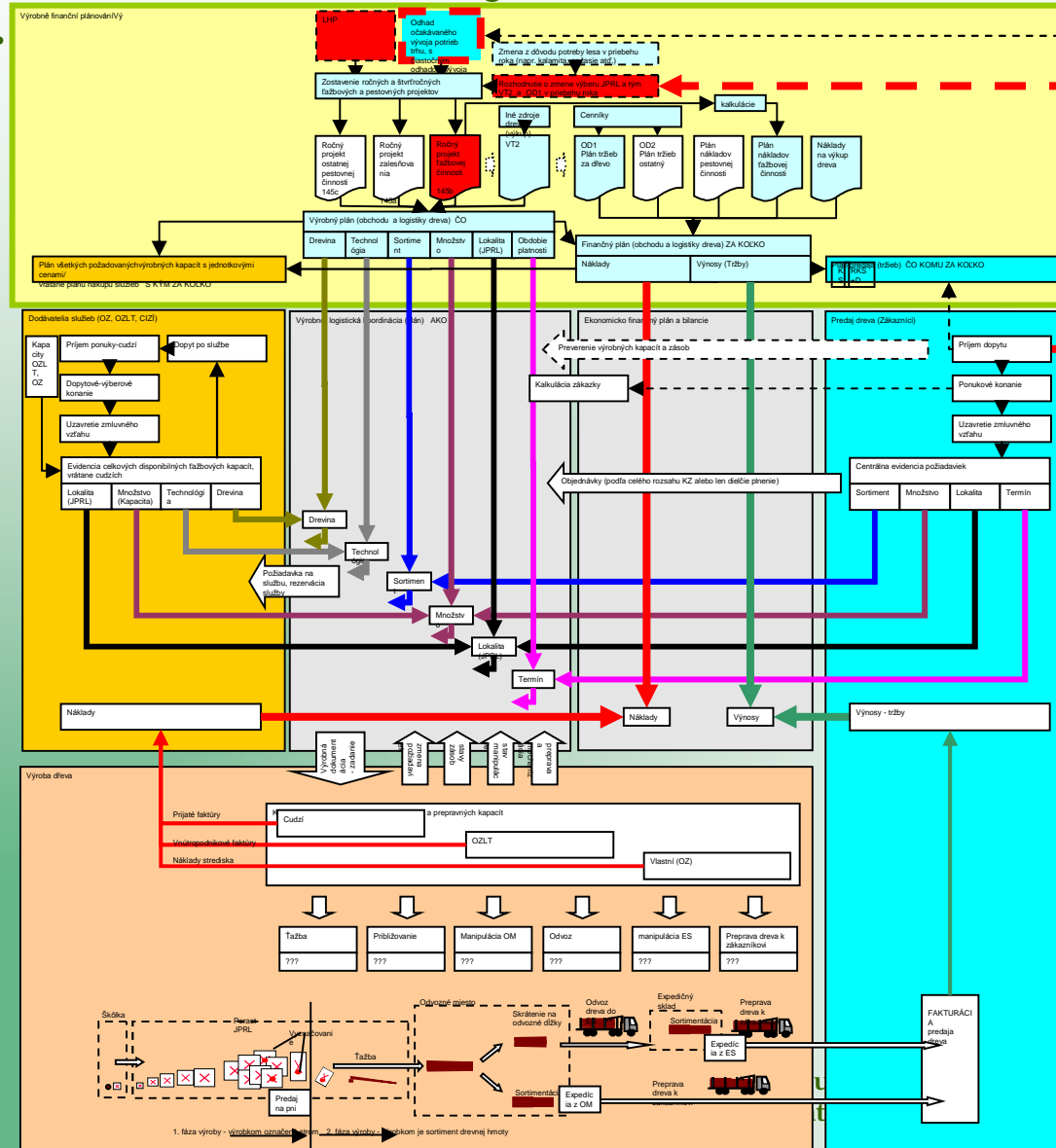


Výrobno-obchodný logistický systém





Výrobnno-obchodný logistický systém



18.10.2005



Obchod s drewnou hmotou

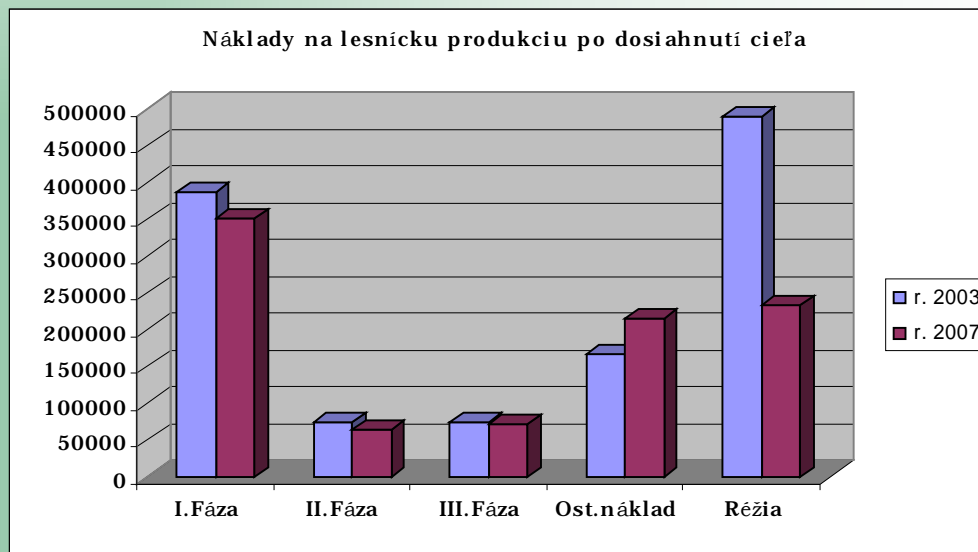
Základné piliere

1. Obchod s drewnou hmotou je integrálnou súčasťou výrobnou obchodného logistického systému“
2. Nový systém obchodných zmlúv pre predaj drewnej hmoty
3. Jasne stanovené kompetencie pri dojednávání a podpisování obchodných zmlúv so všetkými zákazníkmi
4. Stanovovanie bonity zákazníkuv a systém kreditlimituv



Lesnícka produkcia

- Ø zníženie nákladov v jednotlivých fázach lesníckej produkcie (úspora cca. 49,8 mil. Sk)
- Ø zvýšenie podielu prác dodávateľmi na 90% v pestovnej činnosti a 78% v ťažbovej činnosti (úspora cca. 83 mil. Sk)
- Ø zefektívnenie organizačnej štruktúry (LO,LS) (úspora o cca. 126,8 mil. Sk)





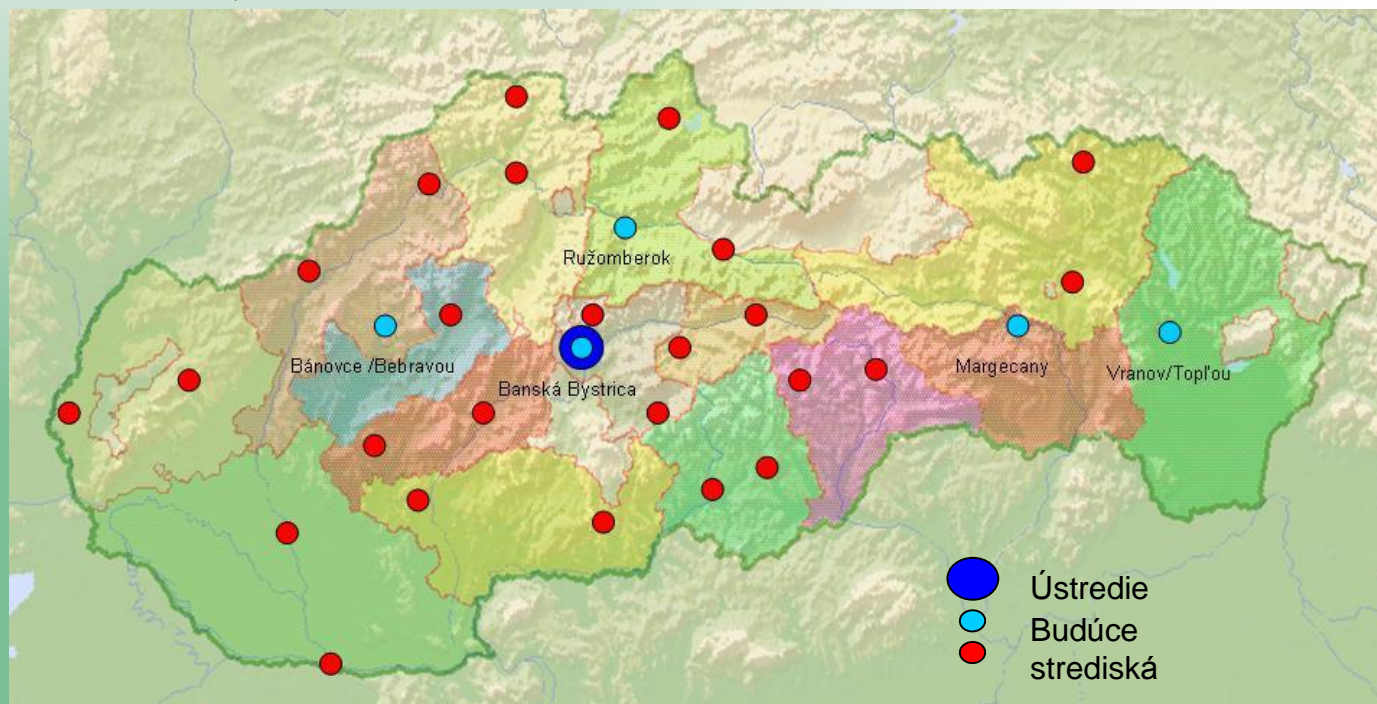
Lesná technika

Optimalizácia dopravno-hospodárskych skladov a vytvorenie jednej zodpovednej zložky za lesnú techniku:

Regionálne strediská DHS Banská Bystrica a Margecany (od 1.1.2005), Bánovce nad Bebravou, Ružomberok, Vranov nad Topľou (od 1.7.2005)

DHS v r.2004: 26

DHS v r.2005: 5





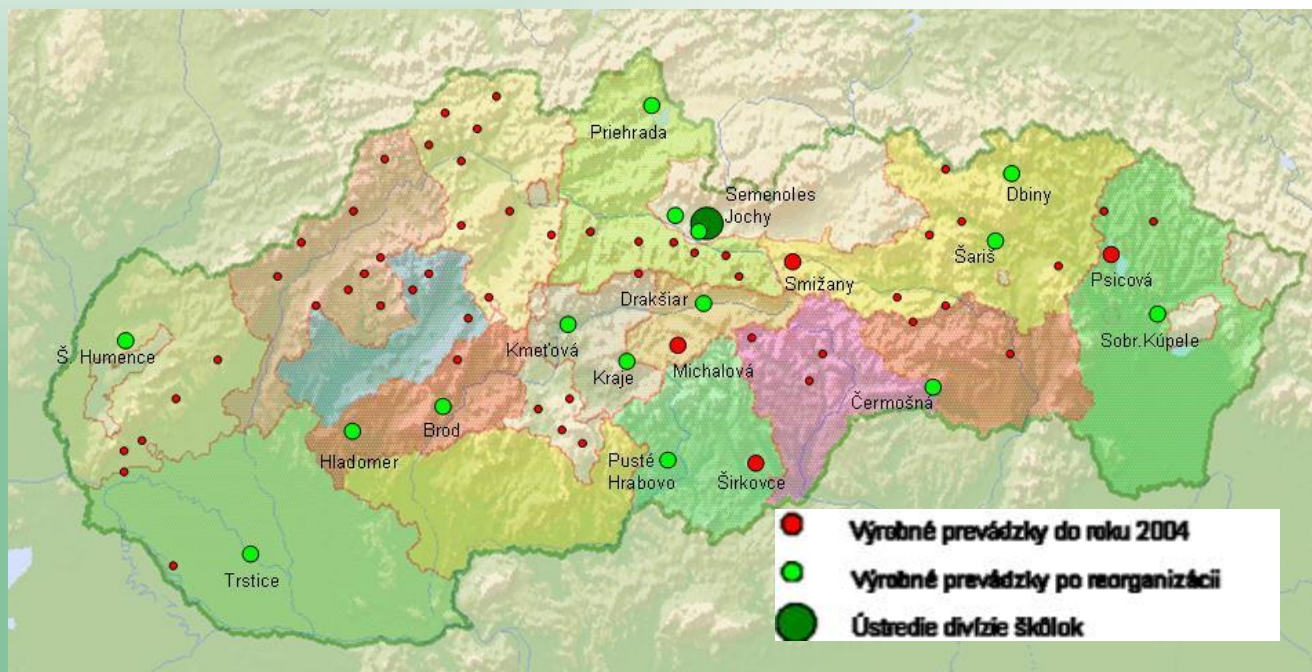
Semenárstvo a škôlkarstvo

- Ø orientácia na moderné a technicky vhodne vybavené strediská
- Ø zvýšiť produkciu sadeníc na 1 ha z doterajších 100 tis. sadeníc na 181 tis.
- Ø optimalizácia produkčnej plochy a ročnú kapacitu sadeníc dimenzovať na 34 mil. ks (optimalizáciou dosiahneme 40% úsporu produkčnej plochy)
- Ø optimalizácia výkonu na 14 škôlkarských stredísk

Škôlkarske strediská
v r. 2004 26
+ Škôlky 132

Škôlkarske strediská
v r. 2005 18
+ Škôlky 100

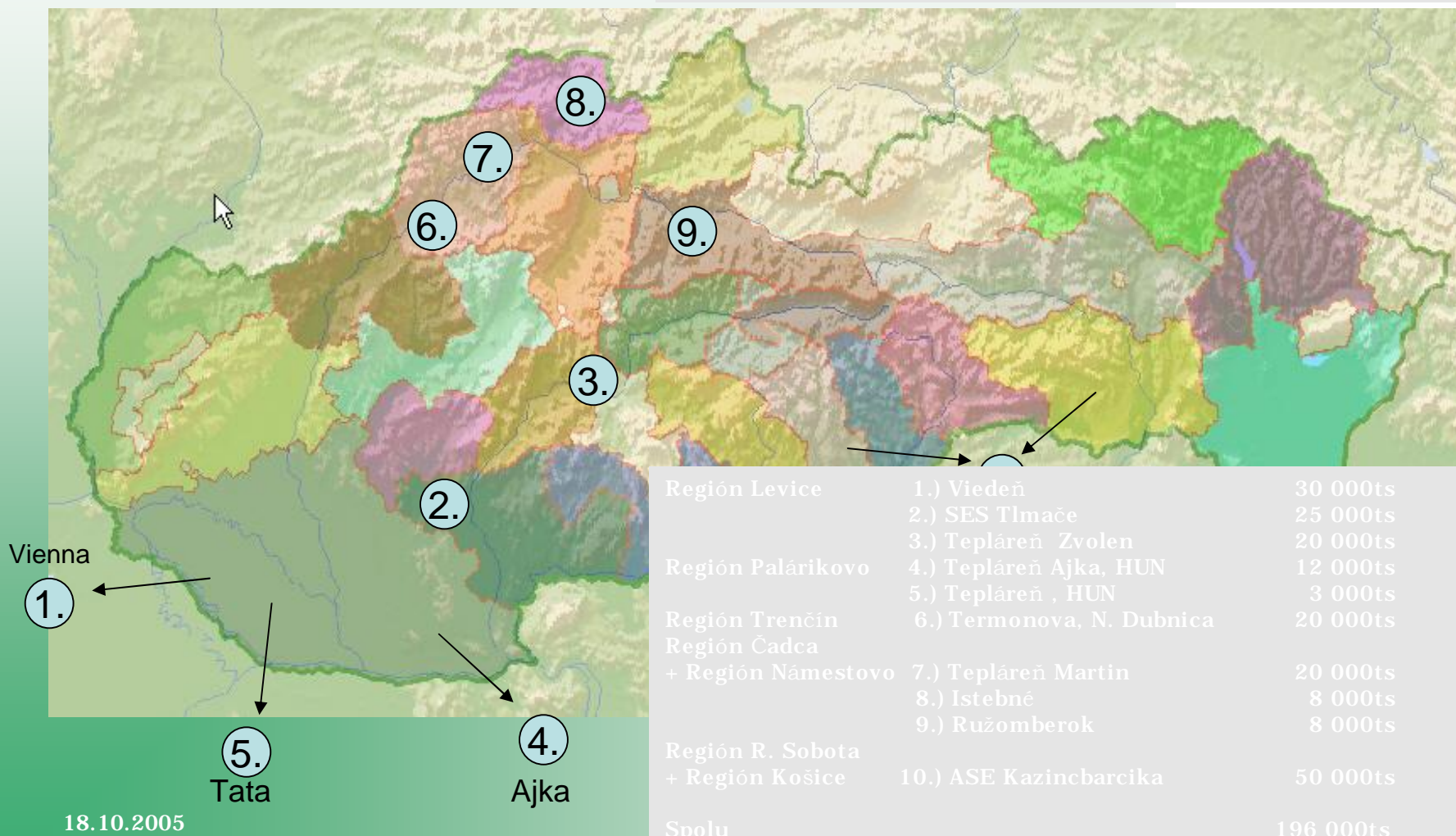
Škôlkarske strediská
v r. 2007 14
+ Škôlky 0





Biomasa (rozvojový projekt)

*Perspektívne dodávky štiepky v rokoch
2005-2007*

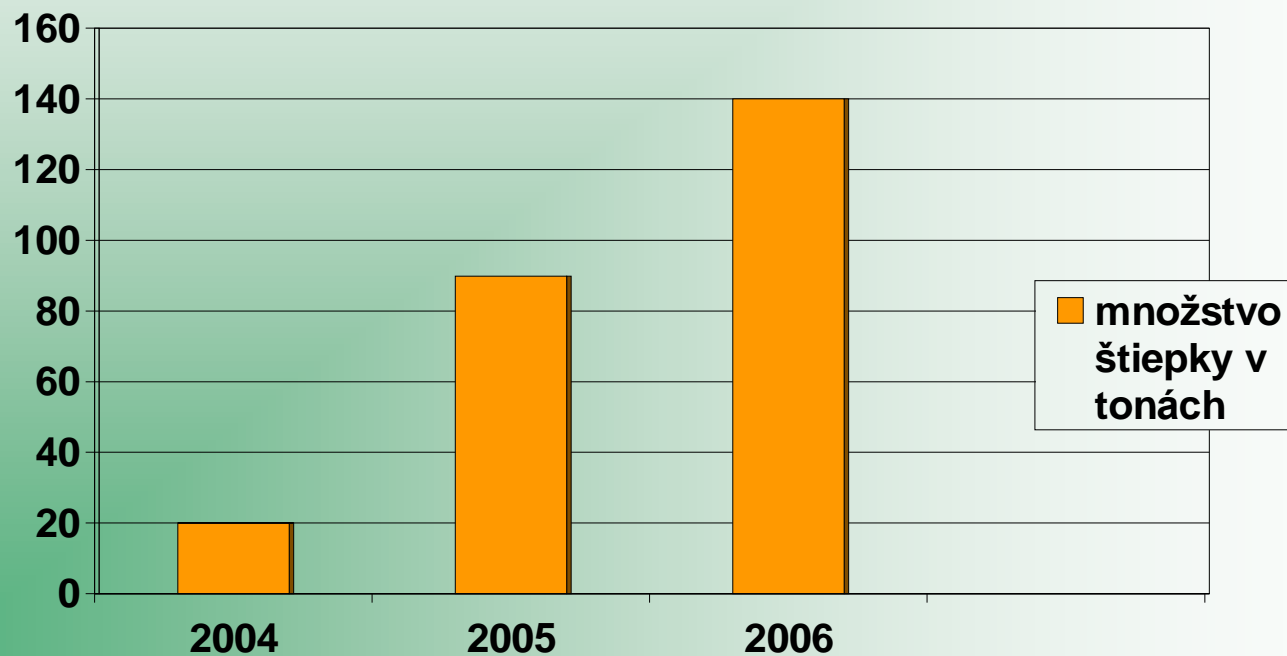


18.10.2005



Biomasa (rozvojový projekt)

Kde sme a kde sa chceme dostať v roku 2006





Outsourcing – presun činností do externého prostredia

- Prirodzený proces zmeny prechodu do externého prostredia

Výhody pre outsourcingových partnerov:

- Posilnenie osobnej zodpovednosti na trhu práce
- Možnosť pracovať pre neštátny sektor
- Možnosť získať podporné prostriedky zo štrukturálnych fondov EU (výrazná technologická inovácia)

Výhody využívania outsourcingu:

- Optimalizácia nákladov
- Možnosť vytvorenia konsolidovaného dodávateľského prostredia s cieľom dodávky komplexu lesníckych činností
- Sústreďenie sa na podporu využívania moderných technológií

Nárast objemu výkonov v pestovnej činnosti externými dodávateľmi za posledné dva roky je 63,51%, v ťažbovej činnosti je nárast za rovnaké obdobie o 28,70%.

Ukazovateľ	MJ	k 31.12.2002		k 31.12.2003		k 31.12.2004		Cieľový stav	
		vlastní	cudzí	vlastní	cudzí	vlastní	cudzí	vlastní	cudzí
Objem výkonov pestovnej činnosti	%	83,86	16,14	65,89	34,11	20,34	79,66	10,00	90,00
Objem výkonov ťažbovej činnosti	%	67,82	32,18	58,71	41,29	39,13	60,87	22,00	78,00



Analýza zamestnanosti v š.p.

Rok	THZ	R	Spolu
2002	3410	5724	9134
2003	3236	4020	7256
2004	2938	2614	5552

Dôvody ukončenia pracovného pomeru u THZ :

Ukončenie pracovného pomeru:

- | | |
|---|-----|
| 1) - organizačné a racionalizačné opatrenia | 52% |
| 2) - výpoveď zo strany zamestnanca | 1% |
| 3) - dôchodok invalidný, starobný, predčasný | 27% |
| 4) - preradenie do kategórie R | 9% |
| 5) - úmrtie | 1% |
| 6) - ostatné,
dohoda, okamžité skončenie prac.pomeru | 10% |



Rozhodujúce úlohy roku 2005

- ustanovenie dozornej rady
- optimalizovanie výmery lesných obvodov
- detailnejšie špecifikovanie a parametrizovanie systémov riadenia
- podrobnejšie špecifikovanie procesov v kľúčových činnostiach vrátane presného rozdelenia kompetencií
- zjednotiť nekonzistentnú organizačnú štruktúru
- testovanie (pilotná implementácia) modelových obchodno – logistických vzťahov
- postupné implementovanie a parametrizovanie informačného systému
- rozhodnutie o cieľových parametroch organizačnej štruktúry
- realizácia zvolených cieľových parametrov



Záver

Prioritou v projekte transformácie štátneho podniku Lesy Slovenskej republiky bude zabezpečovanie starostlivosti o lesy v súlade s princípmi trvalo udržateľného hospodárenia v nich a zároveň vytvorenie dostatočne flexibilného a zároveň stabilného subjektu, schopného trvalo sa presadzovať sa na trhu.

Podmienkou je vytváranie legislatívneho prostredia, ktoré umožní rozvoj spoločnosti na princípoch trvalo udržateľného rozvoja lesného hospodárstva ako aj ekonomickej stability novovzniknutej akciovej spoločnosti.



.....

Je rozdiel poznať cestu – - a ísť po nej !!

-

(MATRIX)



.....

Ďakujeme za vašu pozornosť