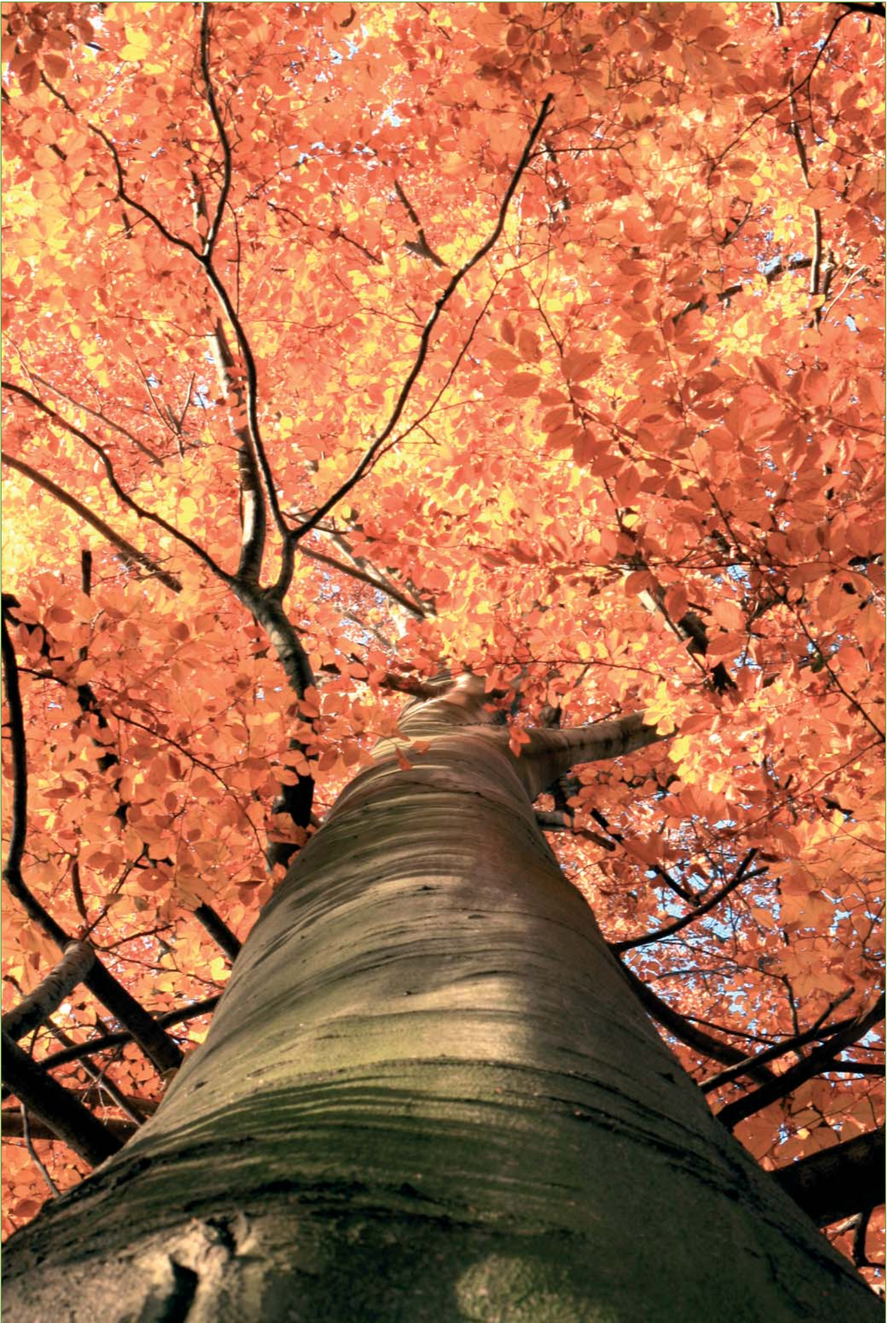


**KONCEPCE STRATEGICKÉHO
ROZVOJE PODNIKU
LESY ČESKÉ REPUBLIKY, s. p.
pro období let 2015 - 2019**



OBSAH

1. Úvod	4
2. Dlouhodobá vize a cíle Koncepce	8
3. Správa majetku a péče o les	10
4. Ekonomika	16
5. Ekologický aspekt	26
6. Sociální aspekt	28
7. Transparentnost	32
8. Personální politika a organizační uspořádání	36
9. Významné krátkodobé úkoly	40
10. Stěžejní střednědobé úkoly	44
11. Závěr	

1 ÚVOD

Právnícká osoba s obchodním jménem Lesy České republiky, s. p., se sídlem Hradec Králové 8, Přemyslova č. 1106, PSČ 501 68, byla založena 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. 8. 1997, byla provedena změna zakládací listiny státního podniku Lesy České republiky podle § 20 odst. 1 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, změna byla zapsána dne 22. 9. 1997 do obchodního rejstříku.

Státní podnik Lesy České republiky (dále „LČR“) je zapsán v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové v oddílu A XII, vložka 540, s identifikačním číslem (IČ) 42196451; den zápisu 1. 1. 1992, DIČ CZ42196451.





1.1 HLAVNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ LČR:

- výkon práva hospodařit k lesům, které jsou ve vlastnictví České republiky (dále „ČR“), k nimž mají LČR právo hospodařit;
- výkon práva hospodařit k ostatnímu movitému a nemovitému majetku, který je ve vlastnictví státu a byl svěřen k plnění jeho úkolů;
- provozování nepodnikatelské 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;
- činnost odborného lesního hospodáře;
- výkon ochranné služby v lesích;
- zajištění prostřednictvím vybraných podnikatelských subjektů, příp. ve vlastní režii provádění činností zabezpečujících optimální plnění všech funkcí lesů;
- výkon práv a povinností vlastníka lesa podle lesního zákona u lesů, které jsou ve vlastnictví státu a k nimž má podnik právo hospodařit.

LČR obhospodařují zhruba 1,3 mil. ha lesního majetku ve vlastnictví státu (téměř 86 % rozlohy všech státních lesů) a téměř 40 tis. km vodních toků a bystřin. Roční těžby se pohybují v běžných letech průměrně okolo 7 - 8 mil. m³ dřeva, což představuje zhruba 72 % celkového průměrného přírůstu.

Zmíněný údaj o výměře lesních porostů je stav před vypořádáním církevních restitucí, kterými je dotčeno až 140 tis. ha lesního majetku. Konečným vypořádáním restitučních nároků oprávněných osob poklesne výměra lesa pod 1,3 mil. ha, což bude představovat cca 45% podíl z celkové výměry lesa v České republice.

1.2 DŮVODY PŘEDLOŽENÍ MATERIÁLU

Vláda České republiky vzala na vědomí „Koncepti Ministerstva zemědělství k hospodářské politice podniku Lesy České republiky, s. p., od roku 2012“, dne 2. února 2011 usnesením číslo 84. V dalším textu je používána zkratka „Konceptce“.

Od data projednání „Konceptce“ vládou České republiky uplynula doba, kdy lze vyhodnotit přínosy a nedostatky, které přinesla. LČR předkládají aktualizovanou Konceptci dle Statutu státního podniku (čl. 12.1) a příkazu ministra zemědělství č. 5/2011 včetně jeho přílohy (Metodického pokynu čj. 45389/2013-MZE-12142) s cílem hledat uspokojivá řešení pro naplnění Programového prohlášení vlády České republiky z února 2014, části 3.9.

1.3 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA KONCEPCE MINISTERSTVA ZEMĚDĚLSTVÍ K HOSPODÁŘSKÉ POLITICE PODNIKU LESY ČESKÉ REPUBLIKY, S. P., OD ROKU 2012

Vláda na svém jednání dne 2. února 2011 vzala na vědomí materiál, ze kterého jsou uvedeny následující základní parametry:

Opatření č. 1:

- LČR budou od roku 2012 lesy ve vlastnictví státu spravovat, nebudou samy (kromě přímo řízených lesních závodů) podnikat a pěstební i těžební práce budou outsourcovat. LČR jsou podle rozhodnutí ÚOHS z roku 2006 veřejným zadavatelem. Všechny soutěže se proto musejí řídit zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.
- **Návrh LČR pro aktualizovanou Konceptci:** LČR respektují tento princip v zájmu zachování stability lesnicko-dřevařského sektoru a principu transparentnosti. Obchodní vztahy je ovšem nutné kultivovat a to zejména s ohledem na sociální aspekt a podporu tuzemského zpracování dříví.

Opatření č. 2:

- Hospodářská politika LČR od roku 2012 bude respektovat možnost církevních restitucí uskutečněných na základě politického rozhodnutí.
- **Návrh LČR na aktualizovanou Konceptci:** LČR přistupují k otázce církevních restitucí v souladu s dikcí zákona č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi v platném znění, a současně proaktivně ve smyslu, že usilují o korektní a rychlý průběh celého procesu.

Opatření č. 3:

- Pěstební práce, těžba a prodej dříví budou sdruženy do komplexních zakázek, pro které budou vyhlašovány veřejné zakázky v režimu ZVZ tak, aby se veřejné zakázky mohly účastnit soukromoprávní podnikatelské subjekty.
- **Návrh LČR na aktualizovanou Konceptci:** LČR připraví oddělené zakázky na těžební a pěstební část s cílem zvýšení předpokladu účasti ve veřejných soutěžích drobných podnikatelských subjektů. LČR vyhodnotí výsledky těchto testů a na základě jejich výsledků je zapracují do lesnických zakázek.

Opatření č. 4:

- Veřejné zakázky budou vyhlašovány pro SÚJ, které jsou totožné s LHC, pro které jsou vypracovány LHP. V roce 2011 bude pro období od roku 2012 vyhlášena zakázka pro 117 SÚJ (LHC).
- **Návrh LČR na aktualizovanou Konceptci:** LČR nebudou striktně respektovat princip, kdy se soutěžní jednotka (smluvní územní jednotka /SÚJ/) rovná vždy přesně lesnímu hospodářskému celku (LHC). LČR zvýší počet soutěžních jednotek minimálně o 50 %, což prakticky znamená, že vytvoří síť soutěžních jednotek, které umožní přístup do veřejných soutěží pro vyšší počet uchazečů (včetně malých podnikatelských subjektů, které nebudou ze soutěží vyloučeny např. požadavky na vysoké bankovní garance vztahující se k větším soutěžním jednotkám).

Opatření č. 5:

- V roce 2011 bude pro období od roku 2012 vyhlášena jedna komplexní zakázka zahrnující 117 SÚJ s přípustným dílčím plněním na kterékoliv z těchto SÚJ (LHC). Každý následující rok bude vyhlašována komplexní zakázka už jen pro 20 % SÚJ, tedy pro ty, u nichž byl smluvní vztah skončen uplynutím doby platnosti nebo poloviny platnosti LHP (tzv. senátní systém).
- **Návrh LČR na aktualizovanou Konceptci:** LČR budou uplatňovat tzv. senátní systém soutěží o lesnické zakázky, který poskytuje příležitost pravidelných soutěží na cca 20 % zakázek.

Opatření č. 6:

- Dříví bude prodáváno smluvnímu partnerovi LČR při pni - tzv. lokalita „P“. LČR dále umožní přístup ke dříví jeho prodejem metodou tzv. na pni („nastojato“) formou veřejné obchodní soutěže v objemu do 10 % na jednotlivých SÚJ.
- **Návrh LČR na aktualizovanou Koncepti:** LČR uplatní pro výběr obchodních partnerů a stanovení cen otevřené a transparentní veřejné soutěže a to tak, aby byl umožněn přístup k soutěžím široké podnikatelské veřejnosti. Současně budou usilovat o zajištění odborné kvality smluvních partnerů a jejich korektního přístupu k sociálním otázkám spojeným s navazováním pracovních vztahů. Na lesních správách bude uplatňován režim prodeje dříví při pni; v případě přímořizovaných lesních závodů bude dřevní hmota prodávána v podobě hotových sortimentů z lokality odvozní místo. LČR budou obě varianty prodeje průběžně vyhodnocovat a srovnávat z hlediska ekonomického, organizačního, sociálního apod. O výsledcích těchto srovnání bude průběžně informována dozorčí rada.

LČR dále zavedou povinný obchod části vyrobených hotových sortimentů v rámci lesnických zakázek varianty prodeje dříví při pni s cílem zvýšit možnosti pro nákup hotových sortimentů surového dříví pro regionální zpracovatele.

Významným prvkem obchodní politiky LČR jsou aukce dřevní hmoty, které poskytují průběžnou příležitost k obchodní spolupráci pro široké spektrum zájemců. LČR zvýší podíl dřevní hmoty realizované průběžnými aukcemi (v týdenních periodách a v objemech od 100 m³) na dvojnásobek předpokladu původní koncepce (na 20 % z objemu těžeb lesních správ, což celkově činí 1,4 mil. m³).

Opatření č. 7:

- Tvorba cen bude založena na čtvrtletní indexaci na základě referenčních cenových indexů uveřejňovaných ČSÚ.
- **Návrh LČR na aktualizovanou Koncepti:** LČR budou i nadále rozvíjet transparentnost metodiky pro aktualizaci cenového nastavení obchodních vztahů v reakci na objektivní vývoj tržní situace. LČR připraví a zavedou do smluvních vztahů matematicky přesnější kalkulaci cenových indexů a dále budou spolupracovat s Českým statistickým úřadem a odbornou lesnickou veřejností na čistotě sběru a vyhodnocení dat pro účely sledování tržních trendů.

Opatření č. 8:

- LČR zvýší důraz na kontrolní činnost, prováděnou vlastními zaměstnanci LČR; vedle toho bude uskutečňována vnější kontrola inženýrskou organizací zřizovanou Ministerstvem zemědělství, případně jinými externími subjekty. Ve speciálních případech bude vnější kontrola uskutečňována mezinárodní renomovanou auditorskou organizací. Ministerstvo zemědělství přizve k přípravě veřejné zakázky nezávislou organizaci, například Transparency International.
- **Návrh LČR na aktualizovanou Koncepti:** LČR budou i nadále rozvíjet principy transparentnosti při veškeré činnosti. To prakticky znamená, že budou respektovat zřizovatelem nastavená pravidla pro spolupráci v rámci resortních organizací. LČR budou i nadále klást důraz na smysluplnou kontrolní činnost.

Poznámka: V této části jsou zachyceny pouze základní teze a odchylky od verze Koncepce pro rok 2012+. Podrobnější specifikace jednotlivých principů Koncepce je zachycena v následujícím materiálu v celém komplexu opatření směřujících ke strategickému rozvoji LČR v období let 2015 až 2019.



2. DLOUHODOBÁ VIZE A CÍLE KONCEPCE

Dlouhodobou vizí LČR, s. p., je příkladné hospodaření s majetkem státu na principech trvale udržitelných zásad hospodaření a správy lesa, a to s ohledem na ekonomické, environmentální, sociální a právní souvislosti.

Úkolem Koncepce je stanovit principy pro naplňování dlouhodobé vize a přijetí opatření k dosažení střednědobých cílů.



ZÁKLADNÍ CÍLE PODNIKU LČR PRO OBDOBÍ LET 2015 AŽ 2019 (DLE HLAVNÍCH OBLASTÍ) JSOU:

1. Správa majetku a péče o les - cílem je trvale zvyšování hodnoty státního majetku:

- 1.1 zajištění hospodaření s lesním majetkem na principech trvalé udržitelnosti,
- 1.2 zpráva drobných vodních toků,
- 1.3 příprava a realizace programu pro scelování lesního majetku (Arondace),
- 1.4 přijetí koncepce rozvoje a údržby infrastruktury potřebné k zajištění obhospodařování lesního majetku,
- 1.5 uplatnění zásad pro investiční činnost směřujících k zvýšení kvality a smysluplnosti investic,
- 1.6 stanovení a uplatnění zásad řízení myslivosti.

2. Ekonomika – cílem je dosahování objektivní finanční renty z lesního majetku a realizace jejich odvodů do fondu zakladatele.

- 2.1 racionalizace a efektivita (efektivní organizační struktura; vhodná motivace personálu apod.),
- 2.2 obchodní politika podniku s cílem stabilizovat lesnicko-dřevařský sektor a kultivovat podnikatelské prostředí s ohledem na společenskou spoluodpovědnost,
- 2.3 vypracování a uplatnění strategie pro hospodaření s finančním majetkem podniku (včetně stanovení roční finanční renty pro odvod státu),
- 2.4 zvážení eventuálních možností pro rozvoj podnikatelských aktivit podniku v oblasti zpracování dřevní hmoty.

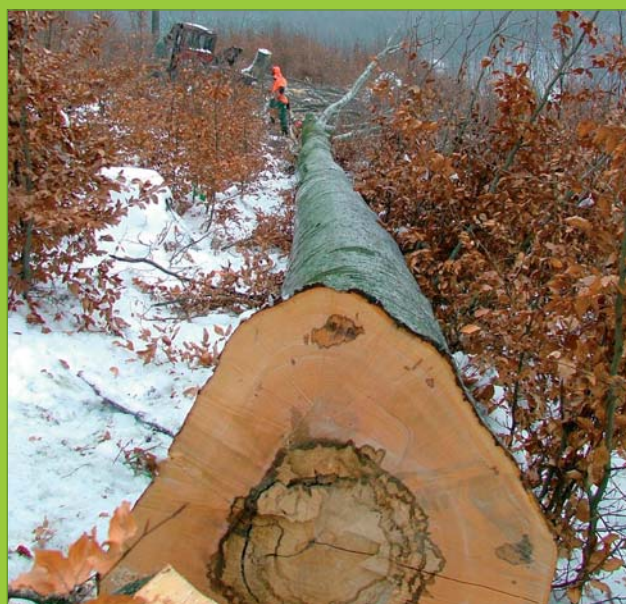
3. Ekologický aspekt – cílem je soustavně uplatňovat přírodu respektující principy hospodaření s lesním majetkem, které jsou zakotveny v platné legislativě a Národním lesnickém programu.

- 3.1 vzdělávání personálu na poli uplatnění požadavků ochrany přírody a krajiny při hospodaření s lesním majetkem,
- 3.2 kooperace s orgány ochrany přírody, státní správou a Českou inspekcí životního prostředí,

3.3 podpora mimoprodukčních funkcí lesa (zejména funkce vodochranné a půdoochranné).

4. Sociální aspekt – cílem je přispět ke zlepšení sociální situace ve státě.

- 4.1 spolupráce s obchodními partnery, kteří přistupují k otázce zaměstnávání korektně, respektive se sociální odpovědností,
- 4.2 uplatňování principů společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek u investiční činnosti,
- 4.3 podpora společensky významných (ceněných) funkcí lesa (zejména funkce rekreační),
- 4.4 podpora odborného lesnického školství,
- 4.5 podpora vědy a výzkumu,
- 4.6 podpora veřejně prospěšných aktivit,
- 4.7 podpora ostatních aktivit.



5. Transparentnost – cílem je obnovit důvěru společnosti v činnost podniku.

- 5.1 smysluplnost a obhajitelnost veškerých kroků firmy a jejího personálu,
- 5.2 uplatňování otevřeného veřejného soutěžení pro výběr obchodních partnerů pro veškeré zakázky (lesnické, stavební, nákup služeb atd.),
- 5.3 otevřený přístup k odborným diskusím,
- 5.4 přijetí a uplatnění protikorupčních opatření,
- 5.5 přijetí a respektování jasných zásad pro vyhodnocování žádostí o dary a návrhů na reklamní spolupráci.

3. SPRÁVA MAJETKU A PÉČE O LES

Cílem je trvalé zvyšování hodnoty majetku.



3.1 HOSPODAŘENÍ S LESNÍM MAJETKEM NA PRINCIPECH TRVALÉ UDRŽITELNOSTI

Hospodaření LČR vychází ze zásad trvale udržitelného hospodaření v lesích, tj. rovnovážné podpory environmentálního, ekonomického a sociálního hlediska.

Další zkvalitňování hospodaření je založeno zejména na:

- trvalém rozvoji odborných znalostí příslušných zaměstnanců LČR (systematické školení, exkurze, zkoušky odborných lesních hospodářů - OLH, šíření dobré praxe a osvědčených metod hospodaření).
- periodickém ověřování hospodaření v lesích (lesnický audit /5letý interval/, externí audity hospodaření v rámci certifikace lesů PEFC, provozní kontroly).

Následná podpora bude směřována do:

- podpory druhové pestrosti směřující k cílové druhové skladbě při zachování produkčních možností lesů a zajištění soběstačnosti České republiky dřívím;
- podpory přirozené obnovy lesů jakožto základu budoucího stabilního lesa;
- využívání vhodných technologií – v rámci projektů a v rozsahu smluvních ujednání budou podporovány technologie šetrné k lesním ekosystémům a životnímu prostředí.

Stěžejní úkoly pro nadcházející období jsou spojeny s nutnou revitalizací poškozených lesních porostů.

Jedná se zejména o:

- rekonstrukce porostů smrku pichlavého v Krušných horách;
- řešení problému chřadnutí jasanu zejména v oblasti jižní Moravy;
- řešení situace s chroustem v oblasti tzv. Moravské Sahary;
- chřadnutí smrkových porostů v důsledku působení podkorních hmyzích škůdců a klimatických změn,
- revitalizace porostů s narušenou výživou v oblastech ovlivněných vysokou atmosférickou depozicí (zvláště dusíku) a výskytem tzv. „nového počasí“ včetně opatření v oblastech smrkových porostů ohrožených suchem (zejména ve 4. a 5. vegetačních lesních stupních).

Kvalita lesního majetku je významně ovlivněna škodami zvěří. Z toho důvodu je rovněž kladen velký důraz na důsledný „management mysliveckého hospodaření“ s cílem snižování škod způsobených zvěří na lesních porostech a umožnění obnovy cílových dřevin bez jejich nutné ochrany proti těmto vlivům.



3.2 SPRÁVA DROBNÝCH VODNÍCH TOKŮ

Lesy ČR dále spravují drobné vodní toky, vodní plochy a nádrže v celkové délce zhruba 35 tis. km. Správa vodního hospodářství je realizována prostřednictvím provozních organizačních jednotek a zejména oblastních správ toků, jejichž organizační členění je přizpůsobeno povodím. Hlavní náplní činnosti LČR v této oblasti je realizace preventivních opatření na vodních tocích a odstraňování povodňových škod.

Zmíněná opatření jsou realizována jako:

- výstavba, údržba a oprava objektů hrazení bystřin,
- vytváření a podpora retenčních schopností a prostorů,
- stabilizace podélného sklonu vodních toků,
- zlepšení kapacitních schopností vodních toků.

Tuto činnost podnik financuje z vlastních zdrojů a účelově veřejných prostředků programů ČR a EU. Průměrné předpokládané roční náklady na správu vodních toků činí částku 350 mil. Kč.

3.3. PROGRAM PRO SCELOVÁNÍ LESNÍHO MAJETKU (ARONDACE)

Cílem je optimalizace majetkové držby lesa tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity při obhospodařování daného majetku. Arondace lesních majetků nabývá svého významu mimo jiné v souvislosti s procesem vydání církevních restitucí. V zájmu nalezení optimálního prostorového modelu pro lesnické hospodaření doporučujeme, aby byl do procesu zapojen ÚHÚL, který by vypracoval studii pro realizaci eventuálních nákupů, prodejů či směn restitucemi dotčených lesních pozemků.

Základní principy pro nakládání s lesním majetkem jsou stanoveny zákonem č. 289/1995, o lesích, zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, Statutem státního podniku LČR, s. p. a interním arondačním programem.

Nakládání s určeným majetkem státu, respektive pozemky určenými k plnění funkcí lesa LČR hodlají v souladu s uvedenými předpisy upravovat následujícím způsobem:

Nákup pozemků: Při nákupech lesního majetku LČR zaměří své úsilí na nákup takového majetku, u kterého je reálný předpoklad efektivního hospodaření v lesích. U nakupovaného majetku výměry do 10 ha bude podmínkou nákupu bezprostřední návaznost na lesní komplexy ve správě LČR, při nákupech lesních pozemků o výměře větší než 10 ha bude sledováno scelení majetku a ekonomická návratnost investice maximálně 50 let. Limitující minimální taxační veličiny pro nákup lesních pozemků je průměrné zakmenění porostů minimálně 0,8 a střední věk nakupovaných lesních porostů vyšší než 20 let, s podílem holin max. do 20 % nakupovaného majetku, s podílem nezajištěných porostů max. do 50 % nakupovaného majetku. Výjimky z těchto kritérií mohou připadat v úvahu v případě existence jiných významných důvodů pro nákup pozemků. Může se kupříkladu jednat o nákupy pozemků umožňujících přístup k lesním porostům s právem hospodařit LČR, nákup pozemků s lesními cestami zpřístupňujícími komplexy státních lesů, vypořádání podílového spoluvlastnictví při převaze státního podílu apod.

Opravy a údržby – bez Programu 2020 (mil. Kč)

Období	2011	2012	2013	2014 (F)	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní zdroje	801	774	1 019	762	800	830	830	830	830
Dotace	59	46	38	18	23	20	20	20	20
Celkem	860	820	1 057	780	823	850	850	850	850

Prodej pozemků: Realizace prodejů pozemků nad ložisky nerostných surovin a pozemků jinak atraktivních (sjezdovky aj.) se nepředpokládají. Prodávané pozemky musí splňovat kritéria Arondačního programu LČR o odloučenosti dle ustanovení § 4 odst. 4 zákona č. 289/1995 Sb. Pozemky s lesními porosty staršími 80 let, splňující podmínky Arondačního programu LČR, nebudou prodávány. Tato omezující ustanovení se netýkají komplexních prodejů pozemků pod chatami v chatových osadách a fragmentů porostů mezi nimi. Prodeje lesních pozemků budou realizovány za ceny nejvyšší dle článku 5 odst. 5.6. Statutu LČR.

Směna pozemků: Při směnách pozemků budou dodržována obdobná kritéria jako u nákupů a prodejů majetku. Nepředpokládá se provádění směn majetku, při kterých by do směny ze strany LČR vstupovaly pozemky nad ložisky nerostných surovin, jinak atraktivní pozemky, či pozemky s porosty staršími 80 let (pozemky s porosty staršími 80 let mohou být směňovány opět pouze za pozemky se stejně starými porosty za účelem zarovnání hranic státního majetku nebo v případě ucelení majetkové držby). Limitujícími taxačními veličinami pro lesní pozemky získávané směnou jsou zakmenění porostů minimálně 0,8 a střední věk nakupovaných lesních porostů vyšší než 20 let, s podílem holin do 20 % nakupovaného majetku. Při směnách majetku budou stanoveny cena v místě a čase obvyklá a cena úřední a směny budou realizovány za ten rozdíl, který je pro LČR nejvýhodnější (dle článku 5 odst. 5.6. Statutu LČR).

Výjimku z výše uvedených pravidel může v odůvodněných a výjimečných případech schválit GR LČR.

3.4 KONCEPCE ROZVOJE A ÚDRŽBY INFRASTRUKTURY

Podnik provede inventuru infrastruktury a majetku obecně. V oblasti inventarizace lesní dopravní sítě bude i nadále spolupracovat s nezávislou autoritou jakou je ÚHÚL. Cílem je provést revizi kategorizace veškerého majetku a stanovit způsob pro další nakládání s ním.

Klíčové je vypracování dílčí koncepce pro nakládání se strategickým majetkem za účelem jeho dalšího rozvoje. Předpokládané průměrné roční náklady na opravy a údržbu majetku pro období let 2015 až 2019 jsou ve výši minimálně 800 mil. Kč (z vlastních zdrojů).

3.5 ZÁSADY PRO INVESTIČNÍ ČINNOST

Cílem je zvýšení kvality investiční činnosti jako celku, zejména však stavebních zakázek. K jeho dosažení bude vypracován a uplatněn režim víceletých plovoucích plánů investiční činnosti, který umožní vhodnější časování jednotlivých zakázek. Podstatou systému je příprava databáze investičních akcí v předstihu tak, aby došlo ke zlepšení jejich projektové připravenosti. Správným

časováním jednotlivých fází lze předpokládat, že dojde, kromě zlepšení kvalitativních parametrů investic, rovněž i k finančním úsporám.

Očekávaná průměrná roční výše investičních nákladů v období let 2015 až 2019 je minimálně 1,1 miliardy Kč (z vlastních zdrojů), přičemž investiční opravy a výstavba cest a svážnic budou realizovány minimálně ve výši dvojnásobku aktuálních ročních účetních odpisů lesních cest a svážnic (bez omezení provozních nákladů na neinvestiční opravy a údržbu).

Investice – bez Programu 2020 (mil. Kč)

Období	2011	2012	2013	2014 (F)	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní zdroje	980	1 011	984	1 269	1 315	1 160	1 140	1 140	1 140
Dotace	180	258	143	75	80	100	120	120	120
Celkem	1 160	1 269	1 127	1 344	1 395	1 260	1 260	1 260	1 260

Program 2020 (mil. Kč)

Období	2011	2012	2013	2014 (F)	2015	2016	2017	2018	2019
Investiční část	34	32	43	43	44	45	46	47	47
Nákladová část	22	23	27	29	30	32	34	35	37
Celkem	56	55	70	72	74	77	79	82	84

Plánování stavebních prací a služeb s nimi souvisejících (projektová dokumentace včetně autorského dozoru, inženýrská činnost, technický dozor stavebníka atd.) se provádí na základě vnitřního předpisu LČR, s. p. Účelem tohoto předpisu je jednotné stanovení základních pravidel při plánování stavebních investic, oprav a údržeb, investic a Programu 2020, a to s možností výhledu na 4 roky do budoucna (následující rok + 3 roky). Vnitřní předpis stanovuje jednotný postup a vysvětluje pojmy, které s plánováním výše uvedeného souvisí.

Prvotní podklady pro plánování vznikají na organizačních jednotkách, následně jsou revidovány specialisty z ředitelství LČR a postupovány ke schválení poradě vedení (potažmo dozorčí radě v podobě položky finančního plánu). Pro plánování, přípravu, publikaci, administraci a evidenci veřejných zakázek je využíván internetový modul, který pomáhá nastavit a udržet jednotná pravidla. Za správnost údajů u jednotlivých stavebních akcí odpovídají příslušné organizační jednotky. U každé plánované akce se uvádí cena obvyklá a cena předpokládaná. Obvyklá cena akce (OCA) – OJ uvádí obvyklou cenu akce dle praktických zkušeností. OCA je využívána pro stanovení finančních objemů jednotlivých plánů stavebních investic, oprav a údržeb, investic a položek Programu 2020.

Předpokládaná cena akce (PCA) – je podkladem pro určení hodnoty veřejné zakázky na stavební práce ve smyslu § 16 zákona a tím pro určení druhu zadávacího řízení. Podkladem pro stanovení této ceny musí být zpracovaná projektová dokumentace nebo oceněný výkaz výměr (u zákonných zakázek bude výkaz výměr vždy zpracován kvalifikovanou osobou – rozpočtářem). Na základě doložených podkladů z organizačních jednotek a po provedené kontrole kompetentní odborný garant z ředitelství LČR finálně schválí PCA.

Kompetence ke schvalování jednotlivých investičních akcí jsou následující:

- Vedení podniku schvaluje veškeré záměry na novostavby administrativních budov.
- Správní ředitel schvaluje stavební záměry s hodnotou ceny OCA od 1 mil. Kč včetně na administrativní budovy, provozní budovy, budovy bytového hospodářství, provozní objekty pro myslivost a stavby typu Programu 2020.
- Ostatní investiční záměry schvaluje kompetentní specialista Odboru stavebních investic a údržby, případně vedoucí Odboru vodního hospodářství.

Kontrola naplňování investičních záměrů probíhá průběžně prostřednictvím kompetentních pracovníků Ředitelství LČR včetně zapojení interních kontrolních orgánů.

Veškeré plánování stavebních investic, oprav a údržeb, ostatních investic a akcí Programu 2020 se uskutečňuje tak, aby jednotlivé případy pro následující rok byly naplánovány a schváleny do konce roku předcházejícího roku realizace.

Cílem je, aby veřejné soutěže proběhly ještě před začátkem stavební sezóny a aby tak vznikl dostatečný časový prostor pro vlastní realizaci investičních záměrů a oprav (včetně provedení příslušné kontrolní činnosti). Projektová příprava ostatních investičních akcí a oprav pro jednotlivé položky z databáze plovoucích střednědobých plánů probíhá průběžně s cílem vytvořit prostředí pro volbu vhodných akcí nejlépe vyhovujících potřebám a možnostem LČR.

Základní investiční akce pro nejbližší období

č. kód KŘ/LZ/ST	Název KŘ/LZ/ST	Název stavby	Předp. celk. nákl. na stavbu (tis. Kč)	Zaháj. realizace stavby	Ukonč.
1	2	3	4	5	6
4	LZ Židlochovice	Oprava střechy zámku Židlochovice	18 000	2014	2015
4	LZ Židlochovice	Lesní školka Velké Němčice	15 900	2015	2016
9	LZ Kladská	Informační středisko – chata Rota	2 500	2015	2015
99	Ředitelství LČR	Stavební úpravy hlavního skladu – archiv	11 000	2016	2016
99	Ředitelství LČR	Stavební úpravy hlavní admin. budovy GŘ – nástavba a zateplení	25 000	2016	2017
911	KŘ Frýdek-Místek	Administrační budova LS Ostrava	15 000	2016	2017
911	KŘ Frýdek-Místek	Provozní budova Obora Víno (LS Město Albrechtice)	11 000	2014	2015
911	KŘ Frýdek-Místek	Odchovna tetřevů (LS Frýdek Místek)	13 500	2014	2015
913	KŘ Šumperk	Rekonstrukce budovy Velká Morava 67 (LS Hanušovice)	4 500	2014	2015
913	KŘ Šumperk	Rekonstrukce rekreační chaty Zadní Aloisov (LS Hanušovice)	3 500	2016	2016
916	KŘ Brno	Dřevěná lávka pod Vlčím kopcem (LS Náměšť n. Osl.)	2 600	2015	2016
921	KŘ Brandýs nad Labem	Sanace zříceniny hradu Týřov (LS Křivoklát)	6 000	2015	2016
930	KŘ Plzeň	Rozhledna Můstek (LS Železná Ruda)	3 700	2015	2016
932	KŘ Karlovy Vary	Administrační budova LS Horní Blatná (Pernink)	20 000	2015	2016
933	KŘ Teplice	Rekonstrukce administrativní budovy KŘ Teplice	25 000	2015	2016
936	KŘ Liberec	Administrační budova LS Hořice	15 000	2015	2016
936	KŘ Liberec	Informační centrum Bedřichov (LS Jablonec nad Nisou)	21 500	2016	2017

Poznámka: více než 80 % z plánovaných nákladů na opravy a 75 % z plánovaných investičních nákladů je pro rok 2015 směřováno do lesní dopravní sítě (LDS).

3.6 ZÁSADY ŘÍZENÍ MYSLIVOSTI

Cílem LČR je výkon myslivosti zodpovědným způsobem na vysoké odborné úrovni.

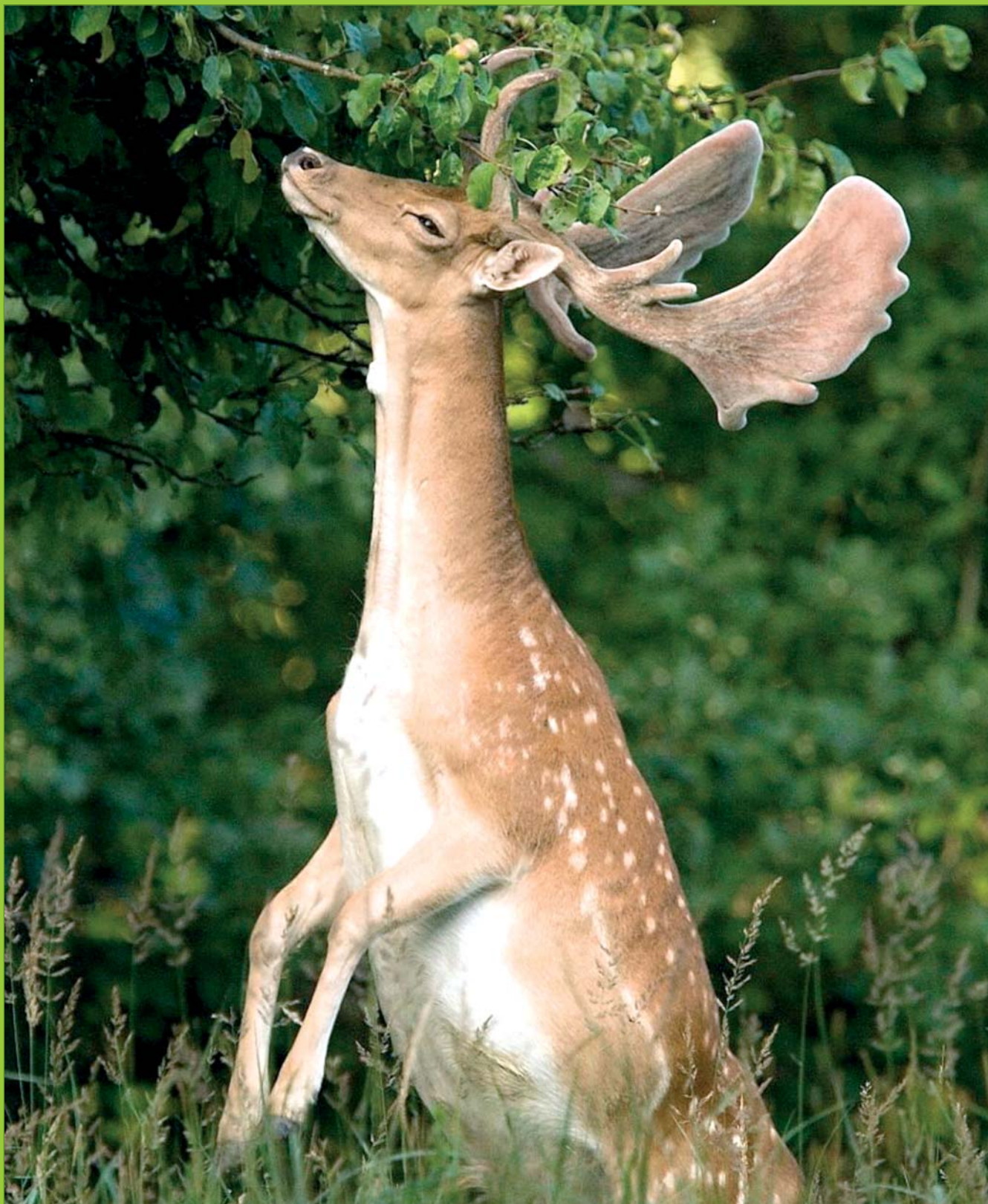
LČR aktivně podporují zachování vzácných a ohrožených druhů zvěře vázaných na lesní prostředí (např. chov tetřeva hlušce, vytváření vhodného biotopu pro tetřívka). LČR jako držitel a uživatel vlastních honitb a zástupce vlastníka honebních pozemků ve společenstevních honitbách či honitbách jiných držitelů budou usilovat o nastolení opodstatněných normovaných stavů vhodných druhů spárkaté zvěře v rovnováze s lesním prostředím s cílem zachování původních druhů spárkaté zvěře v míře zajišťující

trvalé zkvalitňování její populace za současné minimalizace škod zvěří na lesních porostech. Za tímto účelem je nutné pečlivě připravovat myslivecké plánování a zároveň je nezbytné striktně provozovat myslivecké hospodaření směřující k udržení (případně redukcí) stavu spárkaté zvěře na opodstatněné úrovni tak, aby byly minimalizovány škody zvěří působené na lese a umožněno odrůstání cílových dřevin bez nutné ochrany lesa proti škodám působeným zvěří. Proto je nutné striktně plnit plány chovu a lovu spárkaté zvěře v režijních honitbách a současně důsledně kontrolovat prokazatelné plnění těchto plánů rovněž i v honitbách pronajatých.

Dojde-li ke zjištění vyšších než normovaných stavů zvěře nebo výskytu spárkaté zvěře, která není předmětem schváleného plánu v honitbě, bude podnik řešit situaci průkaznou formou se státní správou myslivosti (režijní, vlastní pronajaté honitby i honitby společenstevní a vlastní honitby jiných držitelů, ve kterých jsou honební pozemky LČR), přičemž veškerá přijímaná opatření musí být včasná a účinná.

V procesu tvorby honiteb budou LČR aktivně usilovat o dosažení takového stavu, který jim umožní prosazování výše uvedených cílů.

V případě pronajímání honiteb bude podnik uplatňovat principy transparentní veřejné soutěže, kde bude kromě ekonomických podmínek smluvního vztahu zajištěno rovněž i naplňování mysliveckých záměrů při dodržení vysokého standardu péče o zvěř a myslivecké etiky.



4. EKONOMIKA

Cílem je efektivní hospodaření se státním majetkem za účelem produkce odpovídající renty. Jedná se tedy o tvorbu volného „cash flow“, který bude průběžně odváděn do fondu zakladatele. Souvisejícím efektem je rovněž finanční nezávislost podniku na státním rozpočtu a potenciál pro podporu veřejně prospěšných aktivit. Prioritou je proto i stanovení a zachování důvodné finanční rezervy, která je následně specifikována v Konceptci a slouží k udržení nezávislosti LČR na státním rozpočtu a pro překlenutí případných nepříznivých okolností, které mohou ovlivnit hospodaření a potažmo finanční stabilitu podniku.



4.1 RACIONALIZACE A EFEKTIVITA

Smyslem je provést revizi organizačního uspořádání firmy a jednotlivých aktivit za účelem posouzení její smysluplnosti, funkčnosti a efektivity. Základním principem je odpovědný přístup ke svěřenému majetku s postojem řádného hospodáře.

Díličí opatření směřující k naplnění principů hospodárnosti jsou:

- zavedení plánovacího a hodnotícího procesu x motivační politika pro dosahování výsledků;
- vytvoření vhodných pracovních podmínek pro splnění plánovaných úkolů;
- optimalizace procesů a majetku – racionalizace nákladů (outsourcing x in house);
- investiční činnost – formalizace postupů x kontrolní činnost;
- uplatňování principů veřejných soutěží za účelem získávání nejvýhodnějších tržních podmínek;
- realizace úspor z rozsahu a synergických efektů v rámci resortních podniků (IT licence; centralizovaný nákup; nákup PHM a energií);
- revize potřebnosti hmotného a nehmotného majetku – zvážení prodeje;
- vyhledávání možností zapojování se do resortních programů a programů „governmentu“ při realizaci ICT projektů a nákupních systémů;

- zaměření investic a finančních spoluúčastí primárně na „core“ business podniku;
- hledání nových investičních příležitostí pro dlouhodobou stabilizaci pozice podniku.

K modernizaci řízení podniku včetně racionalizace činností a postupů a šetrného nakládání s provozními prostředky slouží zejména následující principy:

- vytvoření a prosazení strategických materiálů vztahujících se k mimořádným situacím (např. živelná kalamita);
- vytvoření sdílené vize a její rozpracování do strategických projektů a strategií v jednotlivých funkčních oblastech;
- zlepšení plánovacích a kontrolních mechanismů firmy (plánovací postupy, kontrolované systémy, odchylková řízení, včasnost poskytování informací);
- výraznější přechod na procesní řízení firmy, který je dán především:
 - standardizací postupů napříč firmou (přechod od funkčně orientované dokumentace a definovaných odpovědností k procesně řízené);
 - podřízením toku informací a IT architektury procesům (automatizace procesů, schvalovací workflow apod.);
 - aktualizací organizační struktury (vzhledem ke změnám vyvolaným církevními restitucemi, ale i s ohledem na efektivitu firmy);
- širší využití moderních (mobilních) technologií při práci v terénu pro zvýšení efektivity činností (pořizování dat, online kontrolní činnost apod.).

LČR očekávají, že budou i nadále schopny díky efektivnímu hospodaření dosahovat vysokých HV, které by se měly pohybovat v rozmezí 3,5 – 4,5 miliardy korun. Předpokládaný vývoj hospodaření a základní východiska pro tvorbu HV jsou znázorněny v následujících přehledech:

Významné položky výkazu zisku a ztrát (v mil. Kč)

Období	2011	2012	2013	2014 (F)	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 757	11 612	11 537	12 258	11 399	11 194	10 983	10 781	10 517
z toho tržby za dříví	10 875	10 723	10 596	11 309	10 465	10 270	10 060	9 857	9 593
Přidaná hodnota	7 070	7 356	6 842	7 867	7 120	7 007	6 841	6 653	6 391
Osobní náklady	1 505	1 601	1 656	1 766	1 804	1 832	1 889	1 930	1 968
Odpisy	662	688	720	687	706	720	728	731	731
HV z prodeje DM	597	190	209	100	108	156	168	168	168
Provozní výsledek	5 054	5 093	4 599	5 417	4 662	4 555	4 335	4 103	3 803
Finanční výsledek	221	385	357	260	104	100	62	60	58
Hosp. výsledek před zdaněním	5 275	5 478	4 957	5 677	4 766	4 655	4 397	4 163	3 861
Hosp. výsledek po zdanění*	4 225	4 408	3 990	4 601	3 854	3 764	3 556	3 366	3 122

* bez účetního dopadu rozpuštěných rezerv

Negativní dopad do budoucích výsledků hospodaření budou mít především snížené těžby z důvodu výdeje církevního majetku oprávněným osobám podle zákona 428/2012 Sb., přičemž předpoklad budoucích těžeb je zhruba o 500 tis. m³ nižší oproti skutečnosti posledních let.

Těžba (tis. m³)

Období	2011	2012	2013	2014 (F)	2015	2016	2017	2 018	2 019
Těžba při P	7 154	6 054	6 119	6 139	5 561	5 385	5 098	4 967	4 899
Těžba na OM	584	640	478	478	510	510	510	510	510
Aukce nastojato	0	891	1 175	1 118	1 189	1 365	1 652	1 783	1 851
Samovýroba a hnědá hmota	286	259	268	282	240	240	240	240	240
Celkem těžba	8 024	7 844	8 040	8 017	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500

Předpokládané náklady pěstební činnosti ve sledovaném období jsou:

Náklady na pěstební činnost (mil. Kč)

Období	2011	2012	2013	2014 (F)	2015	2016	2017	2 018	2 019
Obnova	627	593	656	635	610	600	600	600	600
Klest	190	129	141	157	150	140	140	140	140
Ochrana proti zvěři	334	314	356	360	360	350	350	350	350
Ochrana proti hmyzu	64	66	76	104	120	80	80	80	80
Ochrana ostatní (hl. x buřeni)	301	303	343	374	330	340	340	340	340
Prořezávky a ostatní	237	224	238	250	250	230	230	230	230
Celkem pěstební činnost	1 753	1 629	1 810	1 880	1 820	1 740	1 740	1 740	1 740

Dalším významným parametrem ovlivňujícím očekávaný HV je cenový vývoj dřevní hmoty (viz. následující přehled):

Zpeněžení (Kč/m³)

Období	2011	2012	2013	2014 (F)	2015	2016	2017	2018	2019
Prodej při P	1 372	1 405	1 347	1 434	1 431	1 420	1 410	1 388	1 349
Prodej na OM	1 557	1 625	1 702	1 792	1 740	1 690	1 650	1 630	1 620
Prodej aukce nastojato	1 545	1 284	1 297	1 492	1 356	1 287	1 225	1 192	1 160
Prodej samovýroba	216	245	244	232	250	250	250	250	250
Průměrná cena Kč/m³	1 344	1 371	1 324	1 419	1 402	1 376	1 348	1 321	1 286



Vývoj cen je u LČR dán v drtivé míře výsledkem uplatňovaných veřejných soutěží o realizaci lesnických zakázek potažmo nákupu dříví. LČR provedly analýzu cenových úrovní vzešlých z veřejných soutěží jednotlivých let, které budou vstupovat do tržního vztahu i v následujícím období a její výsledek promítly do plánovaného předpokladu. Kalkulace cen je znázorněna v následujícím přehledu:

Kalkulace předpokládaného zpeněžení komplexních zakázek, prodej při P

Typ smlouvy	Množství					Průměrné zpeněžení				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
UŘ 2012+	1 343 609	749 498				1 480	1 513			
OZŘ 2012+	551 048	309 794				1 423	1 338			
UŘ 2013+	1 064 450	1 030 777	975 801			1 392	1 350	1 359		
OZŘ 2013+	655 088	185 325	11 659			1 343	1 312	1 179		
OZŘ 2014+	1 131 704	1 095 904	1 037 454	1 010 849		1 470	1 426	1 435	1 399	
OZŘ 2015+	815 385	757 786	717 369	698 972	689 308	1 422	1 497	1 507	1 469	1 459
OZŘ 2016+		1 256 276	1 189 273	1 158 774	1 142 752		1 406	1 405	1 369	1 324
OZŘ 2017+			1 166 577	1 136 660	1 120 944			1 377	1 342	1 298
OZŘ 2018+				962 137	948 834				1 395	1 349
OZŘ 2019+					996 873					1 358
Celkem	5 561 284	5 385 361	5 098 133	4 967 392	4 898 711	1 431	1 420	1 410	1 388	1 349

množství v m³ jsou pro známá období podle uzavřených smluv, sníženo o církevní restituce, zpeněžení je vypočteno z uzavřených pětiletých smluv a z výhledu na další období se zohledněním:

- předpokladu vývoje nahodilých těžeb
- předpokladu narůstajícího podílu odkládaných těžeb (borovice, listnáče)
- všechny ceny jsou koncipovány jako aktuálně platné (smluvní ceny z předchozích let jsou indexovány podle smluvních podmínek, do budoucna nejsou ceny zatíženy odhadovanou indexací)

LČR považují za vhodné usilovat při své činnosti o naplňování principů společenské odpovědnosti. Cílem je podpora veřejně prospěšných projektů zaměřených na zlepšení sociální situace státu, zejména pak v oblasti zaměstnanosti a kvality života. Podpora zmíněných aktivit (podrobněji dále uvedených v tomto materiálu) se negativně projeví do budoucích výsledků hospodaření.

Oproti tomu státní podnik Lesy ČR bude pokračovat v racionalizačních opatřeních a zvyšování efektivity firmy s naopak pozitivním dopadem do ekonomiky v podobě úspory provozních nákladů.

Vývoj nákladů ve vybraných oblastech – úsporná opatření (v mil. Kč)

	2011	2012	2013	2014 (F)	2015	2016	2017	2018	2019
marketing	77	78	54	50	70	50	50	50	50
právní služby	165	157	113	55	45	35	35	35	35
IT náklady	313	353	212	173	168	158	150	145	140
součet	555	588	379	278	283	243	235	230	225

4.2 OBCHODNÍ POLITIKA

LČR budou po vydání v restitucích nárokovaného majetku církvím obhospodařovat zhruba 45 % výměry lesních porostů v republice. Ačkoliv LČR nejsou v dominantním postavení, lze podnik považovat za významný faktor lesnicko-dřevařského trhu.

Základními principy obchodní politiky podniku na poli lesnických zakázek jsou:

Stabilizace lesnicko-dřevařského sektoru – je dána zejména respektováním po transformaci LH zvoleného obchodního modelu, který byl po dobu minimálně posledních 20 let nepřetržitě rozvíjen. Cílem je podpora rozvoje podnikatelského prostředí v režimu korektní spolupráce s obchodními partnery.

Základní parametry daného obchodního modelu jsou:

- Nositelem lesnické zakázky je smluvní územní jednotka (jejich velikost prošla určitým vývojem a byla historicky měněna).
- Komplexnost zakázky – komplexnost veškerých lesnických prací na SÚJ se jeví být z hlediska provozní praxe výhodnější. Tento předpoklad je nutné ověřit vhodně zvolenými testy a posoudit jej zejména z pohledu možného uplatnění se drobných podnikatelských subjektů na zakázkách LČR.
- Uplatnění prodeje dříví při pni – historicky proběhlo srovnání obchodních modelů „prodej dříví při pni“ s variantou „prodej vyrobených sortimentů na lokalitě odvozní místo“ s jednoznačným výsledkem, kdy byla varianta „prodej při pni“ vyhodnocena jako vhodnější pro hospodaření LČR. Klíčové výhody této alternativy lze spatřovat zejména v ekonomické výhodnosti; transparentnosti a protikorupčním charakteru; snadnější kontrole toků dřevní hmoty a s tím souvisejícím jednodušším skladovém hospodářství (nižší riziko krádeží apod.).

V případě přímořízených lesních závodů bude dřevní hmota prodávána v podobě hotových sortimentů z lokality odvozní místo. LČR budou obě varianty prodeje průběžně vyhodnocovat a srovnávat z hlediska ekonomického, organizačního, sociálního apod. O výsledcích těchto srovnání bude průběžně informována dozorcí rada za účelem eventuální aktualizace strategie v oblasti uplatňování obchodního modelu.

- Uplatnění „senátního systému“, který spočívá v pravidelné rotaci cca 20% podílu lesnických zakázek do VŘ. Tento princip je relativně stabilizačním, vzhledem k tomu, že neprobíhá v jednom okamžiku veřejná soutěž pro všechny lesnické zakázky a doba platnosti smluvního



vztahu je zároveň dostatečně dlouhou a poskytuje proto přiměřené záruky pro investiční i personální rozvoj smluvního partnera.

Transparentnost – základním principem je respektování platné legislativy, čímž jsou dány základní předpoklady pro jednoznačnost a jasnost konání podniku a pro vyloučení možného korupčního jednání.

- Veřejné soutěžení – otevřená a transparentní soutěž poskytuje předpoklady k zabránění eventuálnímu korupčnímu jednání, či nepovolené diskriminaci, nebo naopak podpoře soutěžitelů. Jedná se o transparentní přístup k volbě vhodného obchodního partnera a zároveň určuje cenové nastavení jakožto klíčový parametr smluvního vztahu. Závaznou normou pro organizaci veřejných soutěží je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.
- Zamezení možnosti postupování nabídek ve veřejných soutěžích (která vzniká v případě, kdy podnik umožní odstoupovat vítězům ze soutěže a připustí možnost oslovení následujícího uchazeče). Tento princip by měl pomoci zabránit spekulativnímu podávání nabídek.
- Zjednodušení nabídkových ceníků – cílem je omezení možnosti tvorby spekulativních nabídkových ceníků. Za tím účelem LČR vytvořily (po vzájemné komunikaci s obchodními partnery nad zadávací dokumentací tendrů na lesnické práce) kumulativní ceníkové kódy, které budou postupně zavádět do praxe a uplatňovat v soutěžích o lesnické zakázky let příštích.

- Jasná pravidla smluvního vztahu – jsou dána zejména otevřenou a konstruktivní spoluprací s odbornou veřejností nad smluvním rámcem s cílem nalézt vyváženost smluvního vztahu.

Zvýšení možnosti účasti široké podnikatelské veřejnosti ve veřejných soutěžích.

- zvýšením počtu soutěžních jednotek (s dopadem do požadované výše bankovních záruk) - cílem je navrhnout a realizovat úpravu velikosti soutěžních jednotek tak, aby tyto byly dostupnější pro širokou podnikatelskou veřejnost a aby potažmo nedocházelo k vyloučení požadované konkurence ze soutěžení (např. neúnosně vysokou mírou záruk nutných pro účast v soutěži). Přípravu soutěžních jednotek je nezbytné podřídit regionálním a provozním okolnostem,
- vytvořením dílčích soutěžních jednotek (zvláště pro PČ a zvláště pro TČ – fáze pilotního projektu r. 2015) - cílem je ověřit si, zda oddělení těžební a pěstební zakázky má skutečný vliv na ekonomickou výhodnost nabídky a na konkurenční soutěžení (zejména z pohledu eventuální účasti a úspěšnosti menších regionálních podnikatelských subjektů). Významným kritériem je rovněž i kvalita poskytování lesnických služeb. Pilotní jednotky budou z tohoto pohledu vyhodnoceny a výsledky šetření následně použity pro stanovení další strategie zadávání lesnických zakázek,
- aukce dřevní hmoty - významný doplněk obchodní politiky podniku; uplatněním tohoto nástroje LČR poskytují průběžně v průběhu roku možnost ucházet se o spolupráci širokému spektru zájemců (včetně regionálních menších firem a neúspěšných soutěžitelů o komplexní zakázky). Jedná se o naprosto transparentní způsob prodeje dříví s vysokou mírou vypovídací schopnosti o aktuální tržní situaci. LČR předpokládají realizovat prostřednictvím tohoto systému roční objem ve výši 20 % těžeb lesních správ. Aukce umožňují podniku přímo reagovat na tržní situaci v oblasti nabídky a poptávky po dřevní hmotě a tuto rovněž svým přístupem regulovat. LČR v roce 2014 úspěšně otestovaly elektronickou i prezenční alternativu aukcí dříví a hodlají je obě rozvíjet i v dalších letech.

Podpora sociální odpovědnosti při zadávání VZ - Lesy ČR si jsou jakožto státní podnik vědomy své spoluodpovědnosti za řešení sociálních témat České republiky. Za tím účelem budou LČR na poli lesnických zakázek uplatňovat principy společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek, a to zejména vymíněním si určitého opodstatněného penza odborných zaměstnanců u smluvních partnerů a zároveň budou uplatňovat nároky na transparentnost a používání legitimních forem navazování pracovních právních vztahů.

- V případě stavebních a vodohospodářských zakázek bude uplatněn princip sociálního aspektu u vyhlašování a hodnocení VZ dle možností daných zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění.

LČR budou usilovat o rozvoj spolupráce s kontrolními orgány, jakými jsou ÚP, MPSV, cizinecká policie či inspektoráty práce za účelem kooperace v oblasti vytváření a uspokojování požadavků na uplatňování části pracovních sil z řad uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce.

Zlepšení možnosti přístupu ke dříví pro malé regionální zpracovatele podnik spatřuje v zavedení a rozvíjení alternativních způsobů prodeje dříví v praxi realizované prostřednictvím komplexní zakázky. Takovými formami jsou rozvoj veřejných aukcí (elektronických i prezenčních), které budou realizovány průběžně během roku a pro malé objemy zakázek o rozsahu od 100 m³. LČR zavádějí pro vítěze tendrů od roku 2015 povinnost realizovat prostřednictvím podnikem používaného elektronického aukčního portálu 7 % z ročních smrkových těžeb v sortimentu smrkový pilařský výřez III.TJ (pilařská kulatina). Předpokládané čtvrtletní rozložení nabídky je v poměru 30/20/20/30 % a lze ho po dohodě upravit tak, aby nabídka co nejlépe korespondovala s poptávkou na trhu a provozní praxí. Neplnění tohoto závazku je jedním z výpovědních důvodů pro ukončení smluvního vztahu.

Prodej hotových sortimentů surového dříví - LČR ročně vyrobí ve své režii (prostřednictvím přímo řízených LZ) zhruba 500 tis. m³ hotových sortimentů surového dříví. Pro realizaci (prodej) dané suroviny LČR budou v příštích letech používat otevřené a transparentní formy pro výběr vhodných partnerů a stanovení ceny. Jako perspektivní se do budoucna jeví zejména využití elektronických aukcí, které umožňují přístup široké konkurenci a zároveň jsou dostatečně flexibilní bez nároku na doplňkové poplatky.

Podpora tuzemského zpracování dříví - LČR mají pragmatický zájem na tom, aby tuzemský dřevozpracující průmysl byl kapacitně vyvážený, konkurenceschopný a ekonomicky stabilní. V zájmu dosažení tohoto cíle bude podnik podporovat aktivity směřující ke vzniku nových smysluplných tuzemských dřevozpracovatelských kapacit a rovněž i úsilí o zvýšení konkurenceschopnosti stávajících provozů. Cílem je zejména příprava a podpora projektů zaměřených na zvýšení spotřeby dřeva v ČR a dále dosažení dlouhodobě stabilní situace v sektoru.

Indexace cen dříví - nástroj pro zohledňování aktuální tržní situace, respektive trendu na trhu surového dříví. Indexy cen budou pravidelně čtvrtletně vyhodnocovány a výsledky následně používány pro revizi smluvních cen lesnických zakázek. LČR pracují společně s ČSÚ a zástupci obchodních partnerů na pravidlech pro sběr a vyhodnocování dat. LČR deklarují, že pro účely indexování cen budou striktně využívat oficiální výstupy ČSÚ, jakožto garanta korektnosti sběru a zpracování dat.



4.3 STRATEGIE PRO HOSPODAŘENÍ S FINANČNÍM MAJETKEM PODNIKU

Dlouhodobá strategie pro nakládání s finančním majetkem LČR vychází z následujících základních předpokladů:

- společnost primárně neplánuje využívat k financování svých provozních a investičních aktivit externí zdroje financování;
- společnost musí mít dlouhodobě přiměřenou rezervu finančních prostředků pro zajištění provozního i rozvojového programu firmy s cílem trvale udržitelného růstu hospodaření, zvládnutí neplánovaných událostí (např. kalamit) a maximalizace hodnoty majetku společnosti;

- finanční majetek nad rámec stanovených přiměřených rezerv bude společnost připravena odvádět do státního rozpočtu prostřednictvím Fondu zakladatele, nebude-li rozhodnuto zakladatelem respektive vládou jinak;
- finanční majetek budou LČR spravovat s důrazem na omezení rizik při současné snaze o dosažení efektivního ekonomického výsledku.

Klíčové pro nastavení strategie odvodů finančních prostředků (tempa a výše) do Fondu zakladatele je nutnost stanovení přiměřené výše rezerv. Tato vychází z potenciálně reálných potřeb společnosti na krytí:

- možných rizik souvisejících s předmětem činnosti společnosti (kalamity, potenciální spory);
- provozních potřeb pro zajištění trvale udržitelného hospodaření (zejména obnova lesních ploch a majetku);
- potenciálních příležitostí – investic – zaměřených na zefektivnění fungování firmy nebo rozvoj dalšího podnikání.

V následujícím přehledu je znázorněna navrhovaná základní struktura rezervních finančních zdrojů:

Základní struktura rezervních finančních zdrojů

Rezerva/fond	Krytá rizika	Výše rezervy (Kč)
Zákonný rezervní fond	Živelné události, propad HV	1,2 mld.
Fond obnovy a rozvojových příležitostí	Dodatečná potřeba obnovy po živelných událostech, identifikace a realizace rozvojových příležitostí pro zvyšování hodnoty firmy	0,8 mld.
Fond investičního rozvoje	Investice	1,4 mld.
Rezerva na právní spory	Nejasné právní spory	0,5 mld.
Provozní kapitál	Dočasná omezení a výkyvy	0,25 mld.

Správa finančního majetku spočívá zejména v rozložení rezerv do investičních instrumentů. Základními principy pro volbu vhodné strategie jsou:

- míra rizika jednotlivých instrumentů;
- obchodní podmínky obecně (zejména likvidita a ukončovací podmínky – tzv. „exit rules“);
- ekonomické parametry (úroková míra respektive zhodnocení úložky).

Pravidla pro správu finančního majetku podniku v budoucích obdobích jsou:

- aktivní přístup k realizaci odvodů do fondu zakladatele s podmínkou zachování výše uvedených minimálních rezervních zdrojů;

- bezpečné uložení rezerv do investičních instrumentů a transparentní přístup k jejich výběru;
- nákup a držení státních dluhopisů minimálně ve výši 50 % z výše uvedené minimální finanční rezervy (2 mld. Kč);
- stanovení objektivní renty z majetku, která bude v budoucnu předmětem pravidelných odvodů do Fondu zakladatele.

Předpoklad vývoje finančního majetku a jeho struktura jsou znázorněny v následujících přehledech:

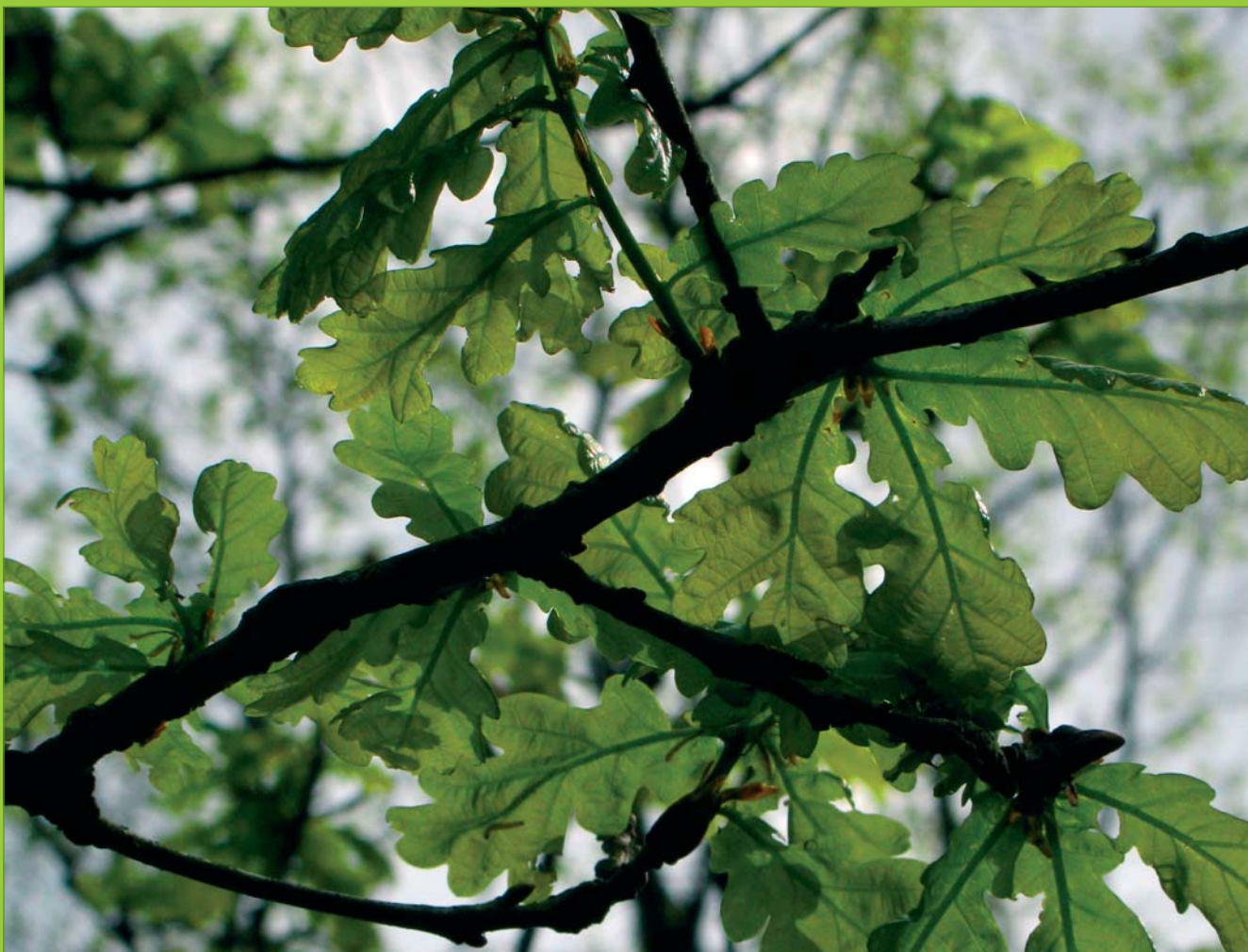
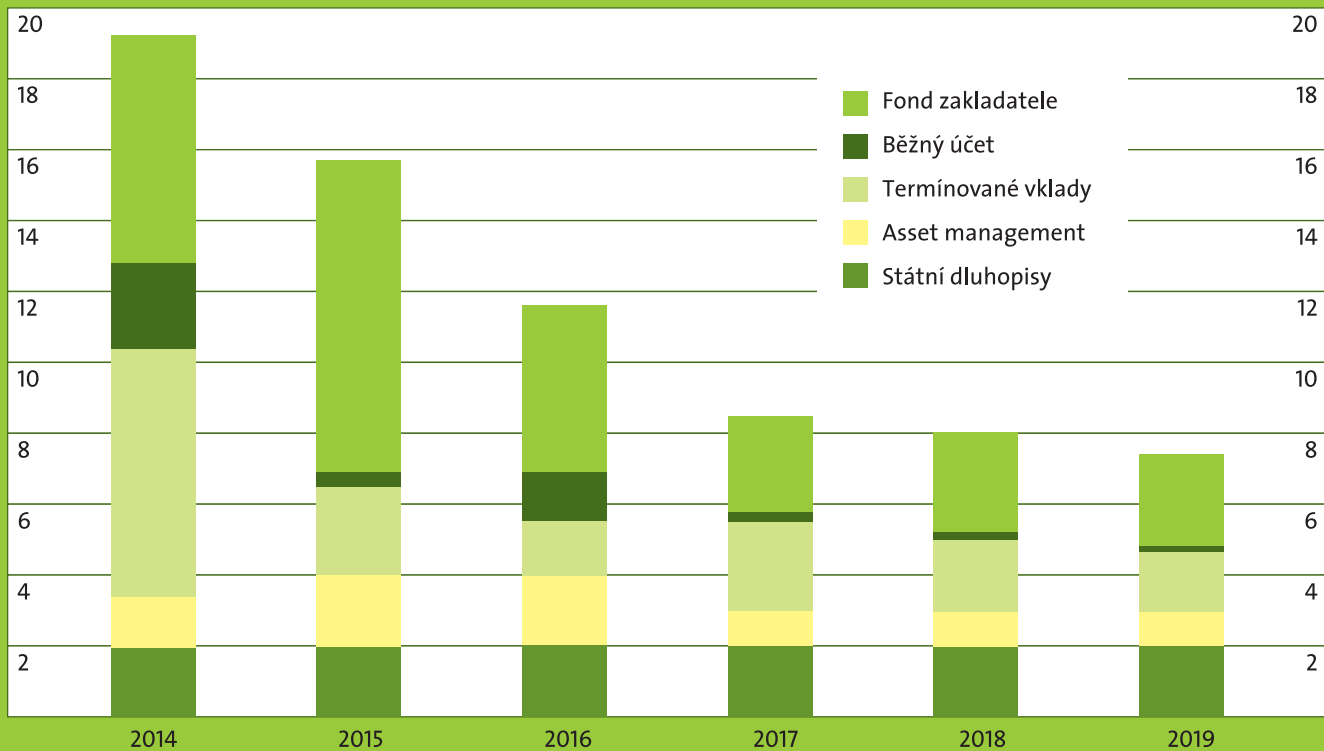
Stav finančního majetku (v mil. Kč)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav finančního majetku na začátku roku			14 641	12 742	6 996	6 160	5 966	5 582
REZERVY A FONDY								
Zákonný rezervní fond	Stav na začátku		1 251	1 251	1 251	1 251	1 251	1 251
	Příděl		0	0	0	0	0	0
	Čerpání		0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond	Stav na konci	1 251	1 251	1 251	1 251	1 251	1 251	1 251
Fond obnovy a rozvojových příležitostí	Stav na začátku		0	0	800	800	800	800
	Příděl		0	800	0	0	0	0
	Čerpání		0	0	0	0	0	0
Fond obnovy a rozvojových příležitostí	Stav na konci		0	800	800	800	800	800
Sociální fondy (FKSP + Fond bytové politiky)	Stav na konci	96	96	96	96	96	96	96
Fond investičního rozvoje	Stav na konci kumul.	3 610	0	0	0	500	1 000	1 390
Rezerva na indexaci	Stav na začátku		529	529	529	529	529	529
	Příděl		0	0	0	0	0	0
	Čerpání		0	0	0	0	0	0
Rezerva na indexaci	Stav na konci	529	529	529	529	529	529	529
Rezerva na pěstební činnost	Stav na začátku		3 042	1 142	642	342	142	0
	Příděl		0	0	0	0	0	0
	Čerpání		1 900	500	300	200	142	
Rezerva na pěstební činnost	Stav na konci	3 042	1 142	642	342	142	0	0
Fond zakladatele	Stav na začátku		0	0	0	0	0	0
	Příděl		6 500	8 800	4 600	2 750	2 750	2 600
	Stav na konci		0	0	0	0	0	0
Fond zakladatele	Čerpání	6 000	6 500	8 800	4 600	2 750	2 750	2 600
HV po zdanění*			4 601	3 854	3 764	3 556	3 366	3 122
Účetní HV po zdanění			6 501	4 354	4 064	3 756	3 508	3 122
Stav finančního majetku na konci roku			12 742	6 996	6 160	5 966	5 582	5 214

* bez účetního dopadu rozpuštěných rezerv

V přírůstku finančního majetku nejsou zahrnuty příjmy z potenciálního prodeje podílů ve firmách (cca 100 mil.)
Volný finanční majetek ke konci roku by měl dosahovat minimálně úrovně potřebného provozního kapitálu.

Vývoj a očekávaná struktura finančního majetku (mld. Kč)



4.4 MOŽNOSTI ROZVOJE PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT FIRMY

LČR by měly zvážit případné příležitosti pro rozvoj podnikatelských aktivit zejména z pohledu:

- příslušnosti či vztahu k hlavnímu předmětu podnikání podniku;
- ekonomického potenciálu investice (zejména pokud jde o její návratnost);
- podpory zpracování dřevní hmoty v tuzemsku s cílem omezení vývozu suroviny (respektive zvýšení přidané hodnoty tuzemských výrobků), vytvoření nových pracovních míst apod.;
- veřejného zájmu (sociální projekty; společenská spoluodpovědnost apod.).

LČR začaly systematicky vyhodnocovat případné možnosti rozvoje nových podnikatelských aktivit a jejich ekonomickou návratnost.

V roce 2015 tak např. zahájí podnikatelské aktivity v oblasti provozování zemědělské výroby na orné půdě, která je ve vlastnictví ČR s právem hospodařit, a to konkrétně na LZ Židlochovice s následujícími předpokládanými efekty:

- ekonomická oblast: návratnost počáteční investice v rozsahu cca 15 mil. je očekávána do 8 let
- strategická oblast: podpora předmětu podnikání, neboť významná část produkce z této investice bude určena pro vlastní spotřebu v rámci provozování myslivosti namísto jejího externího nákupu
- provozní oblast: zvýšení flexibility v dodávkách krmiva a omezení závislosti na stávajících dodavatelích
- sociální oblast: zvýšení zaměstnanosti o specialisty na zemědělskou výrobu

Pilotní hospodaření bude zahájeno na cca 700 ha zemědělské půdy s předpokladem dalšího významnějšího rozšiřování.



5. EKOLOGICKÝ ASPEKT

Les je v České republice ze zákona považován za významný krajinný prvek a jako k takovému je potřeba k němu přistupovat. LČR budou i nadále při své hospodářské činnosti podporovat a rozvíjet šetrné přístupy k životnímu prostředí včetně mimoprodukčních funkcí lesů.





Mezi základní respektované principy patří:

- produkce dřevní hmoty (jakožto v ČR jednoho z mála obnovitelných zdrojů surovin a energie) trvale udržitelným způsobem;
- dodržování požadavků certifikace PEFC respektive COC i nad rámec platné legislativy;
- rozvoj interních postupů a kontrolních mechanismů pro uplatňování přírodu respektujících způsobů hospodaření (prostřednictvím interního „Lesnického auditu“, kterým bude vyhodnoceno min. 10 % LHC ročně);
- používání technologií šetrných k lesním porostům a půdě (zpracování technologických karet s preferovanými technologiemi – zejména pokud jde o tlaky na půdu, používání biologických olejů apod.);
- používání ekologicky šetrných přípravků a materiálů v lesích (s co nejnižším dopadem na ŽP) – respektování seznamu povolených přípravků v LH a aktivní spolupráce na jeho znění;
- rozvoj Programu 2020, zejména pak:
 - hospodaření v ZCHÚ a Natuře 2000 dle požadavků orgánů ochrany přírody;
 - respekt k předmětům ochrany i mimo ZCHÚ a Naturu 2000 v rámci všech činností podniku;
 - ochrana zvláštních biotopů v lesích (mokřady, rašeliniště, pleše aj.);

- ochrana kulturních památek, studánek a jiných objektů v lesích a péče o ně;

- cílená ochrana a podpora ptáků v lesích – biologická ochrana lesů.

- rozvoj rekreační funkce lesa (podpora turisticky atraktivních objektů, budování infrastruktury apod.);
- půdoochranné a vodochranné funkce (vhodná druhová skladba obnovovaných porostů, trvalost lesa obecně...);
- zajištění retenční schopnosti lesa volbou vhodných forem hospodaření a druhové skladby porostů;
- péče o svěřené drobné vodní toky zejména z hlediska protipovodňové ochrany;
- podpora a rozvoj unikátních lesních oblastí formou Lesnických parků a vytváření demonstračních objektů;
- demonstrace lesnických postupů v unikátních územích, která byla vytvořena aktivní péčí lesníků, a na kterých je současná ochrana přírody dostačující pro rozvoj požadovaných funkcí lesa, s cílem jednoznačného prokázání dostatečnosti současného postačujícího stupně ochrany;
- správa drobných vodních toků zejména s akcentem na protipovodňovou ochranu.

Lesy ČR budou i nadále zvyšovat kompetence svých zaměstnanců v otázkách přírodu respektujících způsobů hospodaření. V současné době je již 45 % plochy podnikem spravovaných lesů dotčeno nějakou formou ochrany přírody. Je proto naprosto nezbytné, aby spolupráce mezi personálem podniku a dotčenými orgány (Státní správa lesů, ČIŽP, MŽP, správy CHKO aj.) probíhala oboustranně korektně. Cílem podniku je pokusit se o nastavení a uplatnění smysluplné kooperace při tvorbě územních plánů (v povinné části, kterou je Územní systém ekologické stability krajiny) a při tvorbě LHP (při schvalovacím procesu).

Vzhledem k dosavadní praxi a stále rostoucí tendenci k omezování hospodaření v lese z důvodu ochrany přírody a krajiny (respektive k trpění různých forem újem) budou LČR i v následujících obdobích kalkulovat finanční dopady těchto opatření. Důvodem je ambice znát jejich reálný vliv na výsledky hospodaření. Odhadovaný dopad současně trpěných újem se pohybuje ve výši cca 200 mil. Kč ročně. LČR budou i nadále zastávat názor, že zmíněné újmy je vhodné nejen kalkulovat, ale rovněž i uplatňovat vůči orgánům ochrany přírody, které je určily. LČR nemají ambici tyto prostředky zadržovat a navrhuji, aby byly v plné výši převáděny do Fondu zakladatele, který stanoví způsob pro další nakládání s nimi.

6. SOCIÁLNÍ ASPEKT

Státní podnik Lesy ČR se hlásí ke spoluodpovědnosti za řešení společensky významných témat státu. V praxi to znamená, že je připraven svými kroky podporovat veřejný zájem a zakladatelem stanovené priority zakotvené v Programovém prohlášení vlády České republiky z února 2014, části 3.9.



6.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PŘI ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK –

viz. pasáž 4.2 Obchodní politika.

6.2 PODPORA SPOLEČENSKY VÝZNAMNÝCH (CENĚNÝCH) FUNKCÍ LESA

Částečně je tento záměr popsán v kapitole č. 5 nazvané Ekologický aspekt. Záměrem podniku je dále rozvíjet Program 2020 a přispět tak k posílení mimo jiné i rekreační funkce lesa s dopadem do kvality trávení volného času v lese. Za tím účelem LČR vytvoří předpoklady pro projektové řízení dané aktivity.

6.3 PODPORA ODBORNÉHO LESNICKÉHO ŠKOLSTVÍ

LČR považují kvalitu odborného lesnického školství za klíčový předpoklad pro budování fundovaného a kompetentního personálu. Hlavní cíle LČR ve vztahu k odbornému lesnickému školství jsou přispět ke stabilizaci a racionalizaci škol se zaměřením na lesnictví, ekologii a ochranu přírody a ovlivnit výuku v souladu se současnými požadavky praxe na profil absolventa a posílit vědomí příslušnosti k profesi.

LČR spatřují základní možnosti spolupráce v následujících oblastech:

- konzultace, poradenská a lektorská činnost, hodnotící komise, účast ve vědeckých radách, účast na tvorbě studijních programů;
- jmenování odborných garantů, spolupracujících aktivně na zajištění rozsahu a kvality spolupráce s jednotlivými školami (účast ve studijních komisích apod.);
- umožnění odborných praxí, exkurzí, stáží pro učitele odborných předmětů;
- spoluúčast při vydávání odborné literatury s možností využití pro zaměstnance LČR;
- vyhlášení soutěžních řešitelských témat pro střední a vysoké školy v lesnické oblasti;
- možnost využívat vzdělávací a ubytovací kapacity škol při organizování akcí podniku, výpomoc žáků a studentů při zřizování naučných stezek, organizaci Dnů s LČR, činnosti informačních center, lesní pedagogiky apod;
- podpora odběru oborových tiskovin;
- motivační programy spolupráce s vybranými studenty („trainee programs“ – např. placené praxe pro ty nejlepší);
- využívání studentů pro pořádání reprezentativních akcí LČR (trubači apod.).

6.4 PODPORA VĚDY A VÝZKUMU

LČR budou aktivně podporovat odbornou oborovou vědu a výzkum a to částkou ve výši minimálně 10 mil. Kč ročně. LČR obnovily již v pololetí roku 2014 grantovou službu a hodlají v této aktivitě i nadále pokračovat. Cílem grantové služby je přímo podpořit technologický rozvoj a snaha o hledání řešení nově vzniklých problémů lesního hospodářství. Za tímto účelem budou každoročně vypisována témata výzkumných úkolů.

Hlavní důvody pro zřízení grantové služby a její parametry jsou:

- potřeba jednotného postupu při zadávání, hodnocení a řešení projektů prostřednictvím odborně kompetentní nezávislé komise;
- předmětem řešení jsou především projekty s přesahem do odvětví lesního, vodního hospodářství a myslivosti (nikoliv jen pro potřeby LČR);
- návrhy projektů vycházejí především z návrhů organizačních jednotek Lesů ČR, zařazena mohou být i další témata navržená jinými subjekty, pokud splňují výše uvedená kritéria;
- náklady na jednotlivý projekt nepřesahují výši 1 mil. Kč, maximální délka řešení jednoho projektu je 5 let;
- předpokládaný rozsah nákladů na řešení projektů v jednotlivých letech po náběhu řešení témat činí min. 10 mil. Kč/rok;
- veškeré výzkumné úkoly jsou vyhlášeny veřejně na internetových stránkách podniku: <http://www.lesy.cz/odborne-rady/granty-a-dotace/Stranky/default.aspx>

Vzhledem k potřebě sloučení prostředků při řešení rozsáhlejších projektů Grantová služba LČR současně shromažďuje a zajišťuje vyhodnocení návrhů výzkumných úkolů jednotlivých výzkumných pracovišť, u kterých se předpokládá financování z jiných zdrojů s finanční nebo věcnou spoluúčastí LČR. Návrhy témat se v tomto případě shromažďují s ohledem na budoucí podání do následně vypisovaných grantů grantovými agenturami či jinými subjekty financujícími výzkumné projekty. Realizace spolupráce je u doporučených projektů podmíněna přidělením grantu příslušnou agenturou. Spoluúčast na jednotlivém projektu je omezena částkou 1 mil. Kč

včetně případných víceprací Lesů ČR realizovaných při řešení projektu. Předpokládána celková částka 10 (-30) mil. Kč je závislá na nabídce (kvalitě) projektů ze strany potenciálních řešitelů a rozsahu přidělených grantů ze strany externích subjektů.

LČR nevylučují ani jiné formy spolupráce zejména v oblasti podpory specifického dlouhodobého aplikovaného lesnického výzkumu. Klíčové pro rozhodnutí, zda se kooperace zúčastnit, či nikoliv je v prvé řadě kvalita projektu samotného a jeho potenciální přínos pro podnik či lesní hospodářství obecně.

6.5 PODPORA VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH AKTIVIT

Veškerou péči o státní majetek je možné vnímat jako veřejně prospěšnou činnost. V pojetí společenské odpovědnosti se jedná o podporu veřejně prospěšných aktivit nad rámec obvykle plánovaných úkolů. Cílem je zvýšit možnosti pro zaměstnání zejména nepříliš kvalifikované pracovní síly, která se na trhu práce zpravidla nedokáže uplatnit.

Možnosti spatřujeme především v následujících oblastech:

- regionálně významné akce většího rozsahu (typickým příkladem jsou např. Krušné hory, které se nacházejí v sociálně slabém regionu a zároveň skýtají množství

užitečných pracovních příležitostí). Tyto aktivity budou přednostně směřovány do oblastí venkova;

- plošné zaměstnávání malých (cca 3 členných) pracovních čtět na jednotlivých organizačních jednotkách. Převládající pracovní náplní daných čtět by bylo čištění lesa a okolí od odpadků, likvidace černých skládek, údržba infrastruktury (čištění příkopů a odvodňovacích kanálků na lesní dopravní síti), drobné opravy lesní dopravní sítě, čištění a údržba drobných vodních toků, vybrané výkony ochrany lesa a pěstební činnosti apod.

Výčet aktivit veřejného zájmu a předpokládané náklady ve vztahu k počtu v tomto režimu zaměstnaných pracovníků jsou znázorněny v následujícím přehledu:

Činnosti, které přímo nesouvisí s hlavním předmětem činnosti

Předpokládané náklady na aktivity veřejného zájmu (mil. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
vodní hospodářství (péče o drobné vodní toky a protipovodňová opatření)	340	340	340	340	340
Program 2020 (zajištění cílů veřejného zájmu)	74	77	79	82	84
veřejně prospěšné aktivity	83	114	145	157	169
lesní pedagogika	6	7	9	10	12
grantová služba (podpora vědy a výzkumu)	10	10	10	10	10
podpora odborného školství	5	5	5	5	5
odstraňování munice z bývalých voj. prostor	14	14	14	14	14
celkem	532	567	602	618	635

Dopad plánovaných aktivit na vyšší zaměstnanost (v mil. Kč)

Předpoklad zvýšené zaměstnanosti a její dopady (mil. Kč / počty zam.)	2015	2016	2017	2018	2019	
nábor adjunktů na LS	počet zaměstnanců (ev. stav)	25	50	75	100	125
	osobní náklady včetně režie	9	17	26	34	43
veřejně prospěšné aktivity	počet zaměstnanců (ev. stav)	178	285	391	426	461
	počet zaměstnanců (přepočtený stav)	148	237	326	355	384
	osobní náklady včetně režie	50	79	108	118	128
celkový dopad do stavu zaměstnanců a navýšení nákladů	nárůst počtu zaměstnanců (ev. stav)	203	335	466	526	586
	nárůst osobních nákladů včetně režie	58	96	134	152	170



6.6 OSTATNÍ PODPORA

Poskytování darů a prezentace podniku formou reklamy jsou důležitými nástroji firemní komunikace a také vyjádřením spoluodpovědnosti státního podniku za stav občanské společnosti. Lesy České republiky, s. p., považují společenskou odpovědnost za přirozenou součást své činnosti.

Poskytované dary a reklamní spolupráce mají své žadatele a konzumenty. Žadatelé jsou subjekty, se kterými jsou darovací a reklamní smlouvy uzavírány. Konzumenti jsou fyzické osoby, které mají z těchto smluv v konečném důsledku užitek v nejrůznější formě, jako je veřejná služba, oborové vzdělávání, informovanost o lesnictví a navazujících oborech, zlepšení životních podmínek společensky a sociálně slabých, snížení jejich útrap a podobně.

Při posuzování žádostí o dary a návrhů na reklamní spolupráci budou lépe hodnoceny takové projekty, které mají menší náklady na jednoho konzumenta a více naplňují následující stanovené požadavky:

- co možná nejrozsáhlejší cílová skupina - Lesy České republiky spravují lesy ve vlastnictví státu ve prospěch občanů České republiky. Záměrem podniku je podpořit takové aktivity a projekty, které mají pozitivní přínos pro co možná největší počet občanů, konzumentů nebo celou společnost;

- podpora sociálně, zdravotně a jinak handicapovaných - poskytnutý dar či reklamní sponzoring zlepšit významným způsobem kvalitu života lidí sociálně či zdravotně handicapovaných nebo obdobným způsobem ohrožených.

Podnik Lesy České republiky, s. p., preferuje poskytování darů a reklamní spolupráci v níže uvedených oblastech. Při posuzování žádostí o dar či reklamní spolupráci budou lépe hodnoceny takové projekty, které svou náplní budou ve větší míře odpovídat uvedeným oblastem:

- osvěta a propagace hlavních činností poskytovatele zaměřená na širokou laickou veřejnost, včetně dětí a mládeže;
- školství, zejména oborové, úhrada učebních pomůcek, učebnic, vybavení technikou, podpora handicapovaných žáků a studentů, studium jazyků, příspěvek na výměnné pobyty a podobně. Příspěvek na volnočasové aktivity spojené s pobytem v přírodě a zdravým životním stylem;
- podpora spotřeby dřeva a propagace dřeva jako obnovitelné suroviny při dodržování pravidel dlouhodobě udržitelného hospodaření v lese;
- činnosti zlepšující životní prostředí, utváření krajiny, ochrana přírody a osvětové programy s tímto zaměřením;
- podpora masového sportu, zejména mládežnického, se zaměřením na sporty provozované v lese, k lesu a krajině šetrné, turistika, cyklistika, běžecké lyžování a podobně;
- významné společenské a kulturní události (významné kulturní projekty, u darů vždy doporučené Ministerstvem kultury);
- podpora zdravotně a jinak handicapovaných občanů, zejména projektů s pozitivními dopady do zdraví a kvality jejich života;
- podpora protipožárních aktivit, (např. dobrovolných hasičů, monitorovacích služeb);
- podpora chovu chladnokrevných koní a jejich využití v provozu.

Jednotlivé žádosti (projekty) o finanční podpory či návrhy na reklamní spolupráci budou pravidelně hodnoceny ve čtvrtletním rytmu nezávislými komisemi a v případě darů a významnějších reklamních smluv budou schvalovány dozorcí radou podniku. Pravidla pro poskytování finančních podpor budou veřejně přístupná na webových stránkách podniku.

7. TRANSPARENTNOST

Cílem LČR je obnovit důvěru veřejnosti v kroky činěné podnikem a rovněž i vlastního personálu v postupy a postoje vedení podniku. Základním principem je respektování zásady správy svěřených aktiv a řízení procesů s péčí řádného hospodáře. Klíčovým předpokladem úspěchu je schopnost smysluplně zdůvodnit a obhájit veškerá opatření a rozhodnutí.

LČR plně respektují statut podniku a budou veškeré významné kroky své činnosti projednávat na dozorčí radě podniku a zároveň se zavazují k úzké spolupráci se zakladatelem (zejména v oblasti uplatňování jednotné strategie např. v ICT oblasti, při organizaci společných nákupů apod.).



7.1 PROTİKORUPČNÍ OPATŘENÍ

Státní podnik, veden snahou potírat korupční jednání a připojit se k boji proti korupci, navazuje na snahy vlády ČR a Ministerstva zemědělství a vytváří protikorupční program, jehož cílem je napomoci k transparentnímu a standardizovanému určení procesů a rolí v otázce potírání korupce v prostředí státního podniku.

Korupci lze charakterizovat jako zneužití pravomocí za účelem získání osobního prospěchu, resp. získání nebo poskytnutí nepatřičné výhody ve svůj prospěch nebo něčí prospěch za účelem soukromého obohacení. Za korupci lze považovat slib, nabídku nebo poskytnutí úplatku nebo jiné neoprávněné výhody s cílem ovlivnit něčí jednání nebo rozhodování. Korupcí je také žádost o úplatek a přijetí úplatku. Úplatek může mít majetkovou i nemajetkovou povahu, tj. nikoli pouze poskytnutí peněz, ale také věcí, služeb, informací.

Cílem tohoto programu je zcela odstranit nebo v maximální možné míře omezit předpoklady pro vznik korupčního jednání, a to tak, že dojde k určení rizikových míst, funkcí nebo činností, při kterých by mohlo ke korupčnímu jednání docházet. V souvislosti se zjištěnými korupčními riziky pak definovat zásadní systémové postupy a opatření k jejich minimalizaci.

Implementace a seznámení s protikorupčním programem

Informace o protikorupčním programu budou vždy veřejně dostupné všem zaměstnancům podniku a třetím osobám. Protikorupční program tvoří přílohu Pracovního řádu státního podniku.

Propagace protikorupčního postoje vedoucími zaměstnanci

Protikorupční program a boj proti korupci má výslovnou podporu vedení podniku vyjádřenou úsilím o posílení etického chování, otevřeným vyjadřováním názorů zaměstnanců a třetích osob při upozorňování na neetické chování.

Vedení podniku si je vědomo následků, které může neřešená hrozba korupce způsobit a v této souvislosti klade mimořádný důraz na ochranu majetku státního podniku, resp. státu, dodržování nejvyšších etických standardů, právních a vnitřních předpisů a podporu oznamování podezření na korupční jednání, která jsou činěna v dobré víře.

Vedení podniku zároveň prohlašuje, že nebude tolerovat korupční jednání, uvnitř ani navenek státního podniku, a použije veškeré dostupné právní prostředky k potírání

takového jednání. Zároveň také deklaruje, že nebude tolerovat a bude potírat odvetná opatření vůči oznamovatelům korupčního jednání.

Především vedoucí zaměstnanci podniku mají povinnost na pracovišti vytvářet takové klima, aby zabránili možnému vzniku korupčního prostředí a pokud k takovému přesto dojde, aby sami nebo svým prostřednictvím oznamovali tato jednání k prošetření.

Etický kodex

Vedením podniku byl přijat Etický kodex zaměstnanců podniku Lesy České republiky, s.p., který tvoří přílohu Pracovního řádu a definuje základní pravidla chování zaměstnanců státního podniku. Chování zaměstnanců podniku musí být vždy legální, etické, transparentní a v souladu s právním řádem ČR a hodnotami státního podniku. Všichni zaměstnanci státního podniku jsou povinni jej dodržovat.

Seznámení s protikorupčním programem

Každý nový zaměstnanec státního podniku je seznámen s vnitřními předpisy podniku, jehož součástí je také etický kodex a tento protikorupční program, který je také běžně dostupný na webových stránkách státního podniku, tedy běžně dostupný široké veřejnosti. Nový zaměstnanec je proškolen o protikorupčním programu v rámci úvodního školení, které musí absolvovat nejpozději v poslední den kalendářního kvartálního období, ve kterém nastoupil do pracovního poměru.

Základní tezí školené tematiky je důraz na nezbytnost etického chování každého zaměstnance a uvědomění si specifik práce ve státním podniku a dodržování zásadního morálního postoje vůči situacím, se kterými mohou být v rámci svých kompetencí konfrontováni.

Oblast zveřejňování informací

Konkrétním cílem této oblasti je odrazovat od korupčního jednání prostřednictvím zvyšování pravděpodobnosti jejího odhalení, či případně zamezením jejího možného vzniku. Státní podnik je transparentním podnikem, jehož transparentnost bude dále rozvíjena směrem k aktivnímu zpřístupňování informací o procesech a veřejných prostředcích a diskuzí nad podobou zvolených strategických dokumentů.

Zveřejňované informace státním podnikem zahrnují především tyto oblasti:

- zveřejňování pravidel a postupů při přidělování finanční podpory či spolupráce;
- zveřejňování informací o výsledcích dlouhodobých kontrol prováděných podle zvláštního zákona;

- zveřejňování povinných informací o veřejných zakázkách;
- zveřejňování informací o správě finančního majetku;
- zveřejňování všech smluv na veřejné zakázky s hodnotou přesahující 300 000 Kč;
- zveřejňování seznamu poradců generálního ředitele a ředitelů státního podniku;
- zveřejňování jmen poradenských společností působících na základě příkazní smlouvy;
- zveřejňování advokátů a advokátních kanceláří včetně sjednaných hodinových sazeb;
- zveřejňování aktuálních informací formou tiskových zpráv k činnosti a procesům státního podniku;
- zoskytování informací prostřednictvím žádosti na základě zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, včetně zveřejnění samotné žádosti o informace a odpovědi na tuto žádost;
- Zveřejňování dlouhodobé koncepce státního podniku.

Připomínkový proces

V oblasti strategických zakázek státní podnik spolupracuje s širokou veřejností nebo nevládními organizacemi v daném rezortu nebo z daného odvětví při tvorbě zadávací a smluvní dokumentace, kterou podrobí široké diskuzi, pokud to není v rozporu s právními předpisy.

Zveřejňování informací o protikorupčních aktivitách

Požadavek na otevřenost a transparentnost je dále naplněn úpravou existujících webových stránek státního podniku, kde budou uváděna veškerá relevantní data o protikorupčních aktivitách podniku.

Deklarovaný postup při podezření na korupci

Konkrétním cílem v této oblasti je nastavit účinné kontrolní mechanismy a zajistit efektivní odhalování korupčních jednání. Vedení podniku zřídilo nezávislou tříčlennou etickou komisi, která bude hodnotit a řešit korupční podněty a rizika a na základě četnosti a závažnosti bude aktivně řídit a identifikovat oblasti se zvýšeným korupčním potenciálem.

System pro oznámení podezření na korupci

Podezření na případné korupční jednání zaměstnanců státního podniku je možné oznamovat na elektronickou adresu: **korupce@lesycr.cz**. Podezření na korupční jednání je možné také oznamovat písemně či osobně přímo

na odbor interního auditu státního podniku na adrese: **Lesy České republiky, s.p.; Odbor interního auditu; Přemyslova 1 106, 501 68 Hradec Králové.**

Pro anonymní hlášení podezření na podvod či jinou závažnou nesrovnalost, která může mít negativní dopad na finanční prostředky EU, ať se již jedná o příjmy, výdaje či aktiva ve vlastnictví orgánů EU nebo podezření na závažné porušení povinností ze strany zaměstnanců orgánů a institucí EU lze využít webového formuláře umístěného na internetových stránkách Evropského úřadu pro boj proti podvodům (OLAF): http://ec.europa.eu/anti_fraud/investigations/report-fraud/index_cs.htm

Ochrana oznamovatelů

Vedení státního podniku deklaruje, že jakékoli oznámení učiněné dle předchozího bodu, které nebude mít „šikanózní“ charakter a bude činěno v dobré víře, nebude postihováno, a to ani nepřímo.

Zřízení etické komise

Vedení podniku zřídilo tříčlennou nezávislou komisi, která bude hodnotit prošetření veškerých oznámení po předložení zprávy ke stížnosti odborem interního auditu a bude identifikovat oblasti se zvýšeným korupčním potenciálem.

Prošetření prováděná odborem interního auditu a následně etickou komisí má za cíl shromáždit fakta k posouzení podezření z porušení zákona nebo vnitřních předpisů a případně stanovit následná opatření, zejména v personální oblasti, předkládání řešení vzniklých škod škodní komisi státního podniku a v krajním případě využití příslušných právních postupů.

Vyhodnocení protikorupčního programu a korupčních rizik

Hodnocení protikorupčního programu a korupčních rizik provádí etická komise ve spolupráci s odborem interního auditu průběžně. Každý rok předkládá v termínu do 30. 4. daného kalendářního roku zprávu o své činnosti poradě vedení podniku a následně předkládá zprávu na nejbližší jednání dozorčí rady. Po projednání dozorčí radou je zpráva o činnosti zveřejněna na webových stránkách státního podniku. Zpráva o činnosti bude etickou komisí předkládána v následující podobě:

- popis počtu oznámení,
- kvalifikace oblastí a procesů, ve kterých se protikorupční jednání objevuje,
- stav implementace protikorupčních opatření,
- informace k úrovni protikorupčního vzdělávání,
- základní shrnutí přijatých opatření a identifikace rizik,

- hodnocení účinnosti protikorupčního programu s návrhem jeho aktualizace.

Státní podnik má povinnost v termínu do 30. září každého kalendářního roku vyhodnocovat a aktualizovat protikorupční program.

7.2 HLAVNÍ ZÁSADY PRO VYHODNOCOVÁNÍ ŽÁDOSTÍ O DARY A REKLAMNÍ SPOLUPRÁCI

Každá žádost bude vyhodnocena z pohledu kvality zpracování projektu, jeho připravenosti a reálnosti, efektivnosti využití vložených peněz, reference žadatele a případně pozitivní zkušenosti z minulosti. Při posuzování žádostí o dar či reklamní spolupráci budou lépe hodnoceni žadatelé, kteří doloží účetními výkazy a podobně, že pracují efektivně, s nízkými vlastními provozními náklady.

Pro hodnocení jednotlivých žádostí o poskytování darů a reklamní spolupráci byl přijat následující etický regulativ:

- Externí: je nepřipustné žádat o dar nebo reklamní spolupráci na jeden účel více organizačních jednotek LČR současně a je možné žádat pouze jedenkrát ročně. V případě porušení této zásady budou všechny takové žádosti zamítnuty.
- Interní: v rozhodovacím procesu o reklamních a darovacích smlouvách nesmí být zohledněny soukromé zájmy kompetentních zaměstnanců LČR. Porušení této zásady může být považováno za hrubé porušení pracovní kázně.

Finanční limity pro možné poskytnutí podpory formou daru pro jednotlivé organizační jednotky budou stanoveny pro jednotlivá období ve finančním plánu odsouhlaseném dozorčí radou a zakladatelem. Administrace jednotlivých žádostí bude probíhat podle stanovených pravidel s využitím jmenované nezávislé hodnotící komise. Součástí schvalovacího procesu pro administraci žádostí o poskytnutí daru či významnější reklamní spolupráce bude rovněž požadován souhlas dozorčí rady podniku.



8. PERSONÁLNÍ POLITIKA

Personální politika zásadním způsobem ovlivňuje veškeré výsledky a působení firmy. Cílem je mít optimálně motivované a stabilizované zaměstnance, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a osobnostními charakteristikami, kteří vědí, co od nich podnik očekává a co naopak mohou oni, a za jakých podmínek, očekávat od podniku. V této souvislosti bude zefektivněn a racionalizován sociální program, aby co nejvhodněji přispíval ke stabilizaci a sociální jistotě zaměstnanců a současně podporoval výše zmíněné cíle.





V zájmu dosažení výše zmíněných cílů je vytvoření jasných pravidel, které dávají zaměstnancům perspektivu profesního, odborného i osobnostního růstu a nastavení transparentních pravidel pro ohodnocení jejich práce s ohledem na kvalifikaci, odbornost, výkon, praxi a roli pro podnik.

LČR budou v rámci snahy o zvýšení kvality personálu a rozvoj jeho motivace soustředit své úsilí zejména na následující oblasti:

- revize personálního obsazení jednotlivých organizačních jednotek včetně kompetencí a odpovědnosti, snahou je nastavit efektivní organizační strukturu, která je schopna hospodárně plnit očekávané úkoly;
- vytvoření systému péče o klíčové zaměstnance, zastupitelnosti a personálních náhrad;
- systém rozvoje a vzdělávání (odborná školení, šíření dobré praxe, příprava „lesnické akademie“, OLH apod.);
- adaptační programy pro nové zaměstnance nebo pro nové pracovní výzvy;
- projektové řízení nových úkolů;
- revize mzdového systému zejména s ohledem na motivovanost personálu k naplňování firemních očekávání;
- snaha o přijetí principů sdílené vize a odpovědnosti (např. začleněním vhodně zvolených interních poradních sborů do rozhodovacích procesů společnosti, realizace zaměstnaneckých anket na důležitá témata podniku apod.).

LČR se soustředí v rámci revize organizačního nastavení a efektivnosti jednotlivých pracovních pozic na posouzení zatížení revírníků podniku při operativní správě lesního majetku. V případě, že se prokáže, že zaměstnanci na těchto pozicích jsou přetížení a nejsou schopni kvalitně naplňovat očekávání na pracovní výkon, pak LČR bude situaci řešit přijetím dodatečného počtu odborně kvalifikovaného personálu přednostně z řad čerstvých absolventů na pracovní pozice „adjunkt“ lesní správy.

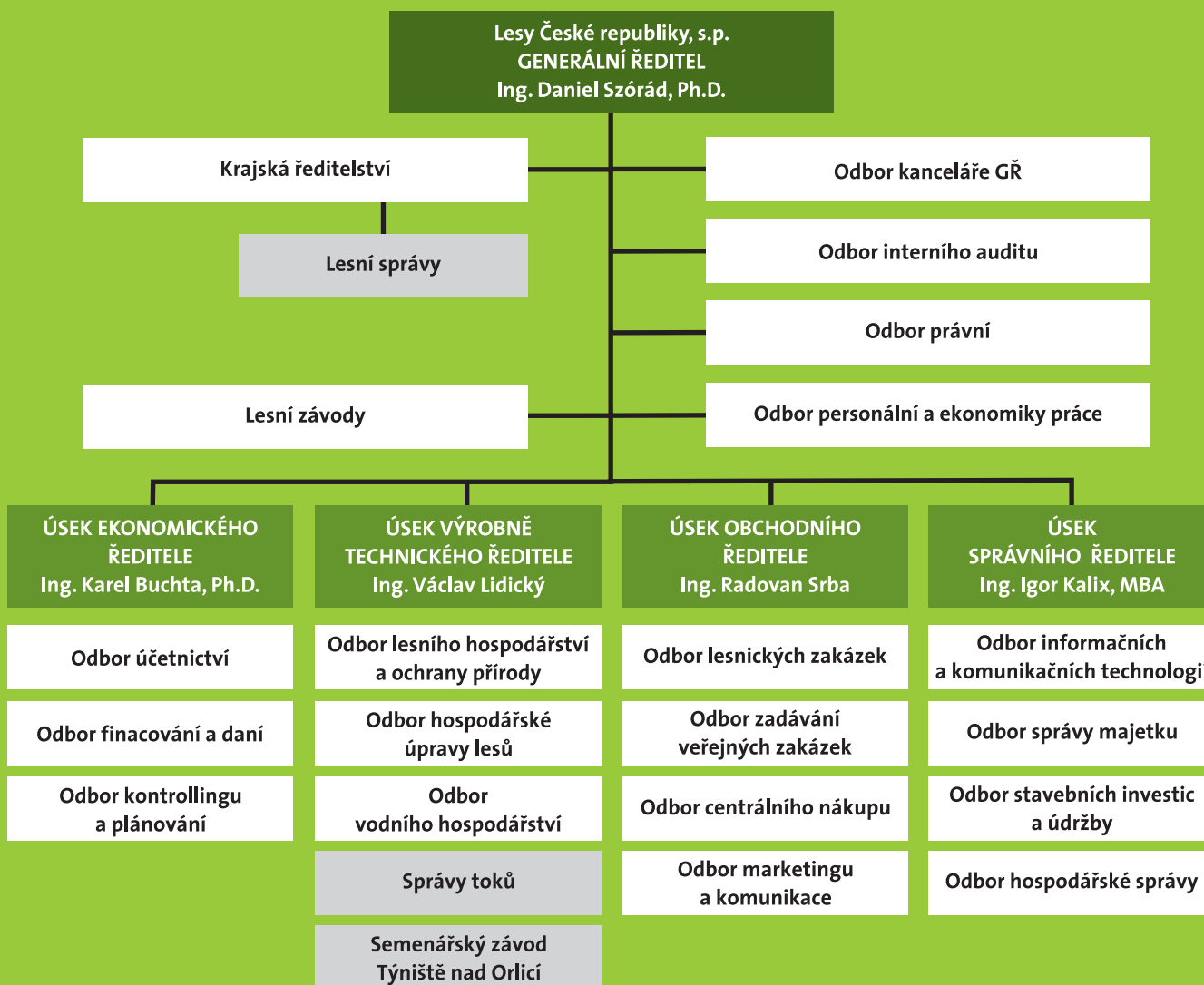
Z organizačního pohledu LČR předpokládají zachování třístupňové úrovně řízení. Zároveň dojde k revizi kompetencí a odpovědností jednotlivých řídicích úrovní. Jednotlivými řídicími úrovněmi jsou:

- ředitelství podniku se sídlem v Hradci Králové – strategická řídicí role; metodické vedení podniku;

- krajská ředitelství – regionální kontrolní činnost; servisní jednotky pro podřízené organizační jednotky zejména v oblasti smluvních jednání s obchodními partnery, právního servisu apod;
- lesní správy a oblastní správy toků – odpovědný za konkrétní výkon lesnického hospodaření a operativních kroků plynoucích ze smluvních vztahů; respektive správa vodnic h toků (preventivní protipovodňová opatření, čištění koryt, správa břehových porostů apod.).

Specifickými organizačními jednotkami LČR jsou tzv. přímořízené lesní závody. Jedná se o lesní závody Židlochovice, Konopiště, Boubín a Kladská. Tyto organizační jednotky se nacházejí v přírodně mimořádných oblastech a kromě významné referenční role plní i reprezentativní úlohu. Snahou LČR bude zachovat je právě pro jejich specifika a zároveň realizovat v jejich rámci i efektivní a zároveň vzorové lesnické hospodaření.

Aktuální organizační uspořádání LČR je znázorněno v následujícím přehledu:





9. VÝZNAMNÉ KRÁTKODOBÉ ÚKOLY (NAD RÁMEC BĚŽNÉ „OPERATIVY“)





Oblast správní a organizační

- **dokončení procesu církevních restitucí** – cílem LČR je uspokojit veškeré jednoznačně prokazatelné nároky (výzvy) do konce roku 2014. V případě, že LČR mají důvodnou pochybnost stran uplatněného nároku, postupují tento případ do správního řízení (probíhá pod kuratelou SPÚ) za účelem nezávislého posouzení kauzy a eventuálního potvrzení, či rozptýlení pochybnosti. Na základě zkušenosti s předchozími restitučními procesy se LČR mohou domnívat, že soudní rozhodnutí některých sporných případů mohou mít dlouhodobý charakter. LČR připravily návrh na řešení dané situace spočívající v dohodě s příslušnou oprávněnou osobou na pravidlech hospodaření na daném majetku a evidenci nákladů i výnosů s majetkem souvisejících na tzv. „transparentním kontrolovaném účtu“. Smyslem tohoto kroku je omezit možná rizika a neblahé dopady „nehospodaření“ na majetku, která podnik spatřuje zejména v:

- povinnosti hospodařit s majetkem s péčí řádného hospodáře, která je stanovena díkci zákona o lesích a zákona o státním podniku a ustanovení zákona o církevních restitucích, které je v rozporu a ukládá povinnost předat majetek ve stavu ke dni podání výzvy,

- riziko snížení hodnoty majetku (respektive riziko trvalé ztráty z výnosu majetku) způsobené stárnutím porostů nad věk ekonomického obměty; ztráta kontinuity v rozpracovanosti porostní obnovy apod.,

- sociální důsledky související s dlouhodobou ztrátou pracovních příležitostí.

Záměrem LČR je dospět k oboustranné dohodě, která by ve zmíněném meziobdobí umožnila řádnou péči o majetek a zároveň poskytla oprávněné osobě jistotu, že nedochází k neodůvodněnému obohacování se podnikem, což je řešeno principem evidence výsledků hospodaření na účet, který by byl v případě rozhodnutí vyšší autority vydán současně s lesním majetkem.

Za tím účelem LČR připraví a uplatní metodiku pro evidenci hospodářské činnosti u jednotlivých majetků, pro něž byly uplatněny výzvy na základě zákona č. 428/2012 Sb., o církevních restitucích. Zároveň budou usilovat o nalezení dohody s oprávněnými osobami nad výše uvedenými principy.

- **optimalizace organizačního uspořádání** podniku (mimo jiné i v důsledku vydání majetku v procesu církevních restitucí) – revize odpovědností a kompetencí; optimalizace pracovních úkolů apod., včetně nutnosti provést revizi a standardizaci řídicích procesů napříč firmou;
- **dořešení majetkových podílů podniku v dceřiných společnostech HLDS a H.F.C.** s cílem nabýt plnou kontrolu nad podíly (potažmo činností dceřiných společností) nebo naopak s cílem finančně profitovat z prodeje podílů;
- **posílit kapacity a kompetence interního právního oddělení** a nalézt vhodného partnera pro řešení strategických právních kauz;
- provést **aktualizaci pasportizace majetku** společnosti, komplexně řešit nakládání s nemovitým majetkem dle výsledků pasportizace;
- zpracovat **evidenci všech ložisek nerostných surovin** (námecmi, druhy a množství těžené suroviny, ceny nájmu) a zajistit optimalizaci hospodaření s tímto majetkem ve prospěch podniku;
- zajistit **rozvoj v oblasti ICT.**





Oblast personální

- udržovat systém **péče o kvalifikaci zaměstnanců** (udržování, rozvoj, rekvalifikace, hodnocení, ověřování kvalifikace);
- vytvoření **kariérního řádu** pro zaměstnance podniku;
- **optimalizovat** zaměstnanecká plnění vyplývající z Kolektivní smlouvy včetně systému zaměstnaneckých benefitů tak, aby splňoval nároky na smysluplnou **motivaci** zaměstnanců k plnění očekávaných úkolů.

Ekonomika

- uplatnit principy hospodárnosti napříč firmou (např. zavést vnitropodnikové hospodaření na LZ apod.);
- zefektivnit plánování, hodnocení výsledků a průběžný controlling;
- optimalizovat hospodaření s finančním majetkem podniku;
- revidovat koncepci pojištění majetku;
- revidovat řídicí dokumenty podniku;

Oblast výrobní

- nalézt a uplatnit vhodné **metodiky pro stanovení objemu dříví na pni**;
- **rozvíjet funkční kontrolních mechanismy**, zejména v oblasti lesní výroby, ale i v rámci veškerých činností podniku;
- stanovit a uplatnit postupy pro **řízení myslivosti s cílem snížení škod zvěří**;
- **pozvednout kvalitu lesnického provozního plánování** s dopadem do tvorby ročních projektů.

Oblast obchodu

- uplatnit **principy společenské odpovědnosti** při zadávání zakázek;
- rozvíjet **transparentní způsoby prodeje dříví** a zavést účinnou kontrolu cen a kvality druhování obchodních sortimentů u LZ;
- připravit pravidla pro **hodnocení smluvních partnerů**;
- připravit **registr uplatněných pokut** u partnerů na lesnických i ostatních zakázkách;





10. STĚŽEJNÍ STŘEDNĚDOBÉ ÚKOLY



Stěžejní střednědobé úkoly:

- soustavné vyhledávání příležitostí ke scelení majetku s cílem zvýšení jeho hodnoty či zlepšení jeho předpokladů pro efektivní hospodaření;
- podpora přírodu respektujících způsobů hospodaření a jejich propagace prostřednictvím Lesnických parků a demonstračních objektů;
- rozvoj veřejně prospěšných aktivit podniku;
- vytvoření strategie pro řešení calamitních situací;
- vytvoření koncepce pro obnovu lesa ve střednědobém horizontu;
- zkvalitnění tvorby LHP;
- rozvoj koncepce ochrany lesa proti požárům;
- revize pojištění majetku;
- hledání nových obchodních a podnikatelských příležitostí pro posílení pozice podniku na trhu, pro vyšší zhodnocení výrobní suroviny – akvizice, investiční záměry;
- implementování vytvořených standardů chování do povědomí zaměstnanců;
- příprava strategie pro realizaci investic, oprav a údržby majetku;
- usilování o vytváření pozitivní image podniku realizací veřejných prezentačních akcí – otevírání naučných stezek, Dny s LČR;
- zmapování zajímavých lokalit, významných staveb a přírodních úkazů na území ČR a vytvoření databáze objektů v populárně naučném kontextu - realizování vzdělávacích projektů o přírodě a životě v lese pro širokou veřejnost;
- podpora ostatních resortních aktivit (muzeum; chov tažných koní apod.).



11. ZÁVĚR

Materiál s názvem „Koncepce strategického rozvoje podniku Lesy České republiky, s. p., pro období let 2015 až 2019“ předkládá na základě zadání pana ministra Ing. Mariána Jurečky generální ředitel podniku Ing. Daniel Szórád, Ph.D.

Významná část Koncepce je výsledkem odborné diskuse s autoritami lesnicko-dřevařského sektoru a současně vychází z vnímání úlohy státního podniku a jeho role v celospolečenském kontextu.

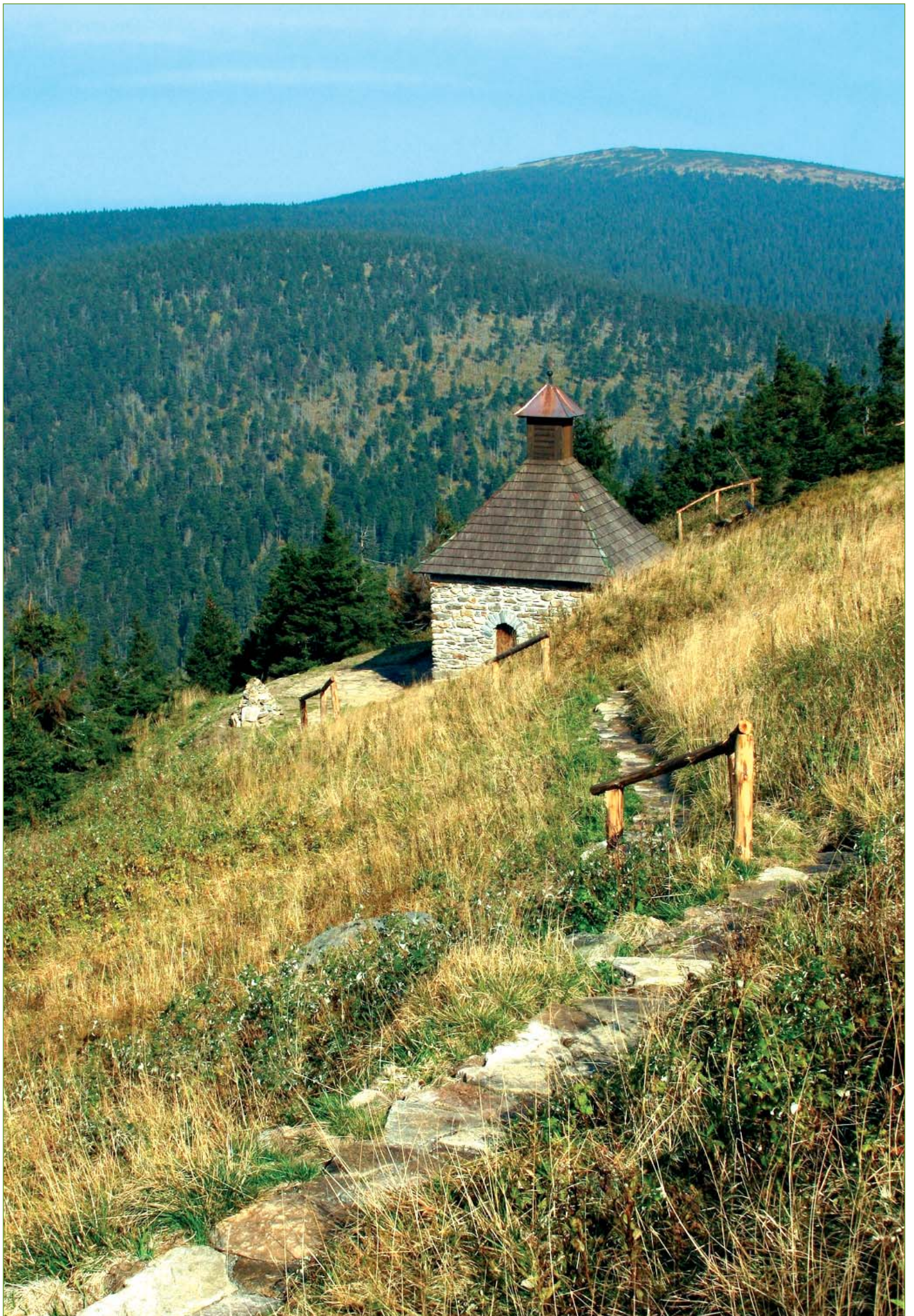
Materiál byl zpracován vedením podniku a je připraven pro prezentaci široké odborné i laické veřejnosti. Očekáváme nad ním konstruktivní diskusi s cílem dosáhnout majoritního konsensu všech v procesu zainteresovaných stran.

Hradec Králové, prosinec 2014



Ing. Daniel Szórád, Ph.D.
generální ředitel





SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A REJSTRÍK HLAVNÍCH POJMŮ:

TUH – Trvale udržitelné hospodaření

Cílem trvale udržitelného obhospodařování lesů je vytvoření stabilního, kvalitního, druhově, prostorově a věkově skupinovitého smíšeného lesa. Trvale udržitelné hospodaření v lesích, deklarované v § 1 zákona o lesích č. 289/1995 Sb., je takové hospodaření, při kterém je les trvale schopen plnit veškeré mimoprodukční a produkční funkce (§ 2 písm. b zákona č. 289/1995 Sb.) včetně produkce kvalitní dřevní hmoty. Uplatnění principu trvale udržitelného hospodaření pak znamená využívání lesů takovým způsobem a v takovém rozsahu, že jejich stabilita, druhová rozmanitost, produkční schopnost, regenerační kapacita, vitalita a schopnost plnit všechny užitečné funkce lesa zůstanou trvale zabezpečeny. Program TUH v lesích stanovuje zásady obhospodařování lesů stojící na třech pilířích (ekonomický, ekologický, sociální), které se rovnoměrně v co největší míře naplňují.

Přírodu respektující hospodaření

Přírodu respektující lesnické hospodaření je forma trvale udržitelného hospodaření (TUH), které v maximální míře využívá přírodních procesů a tvořivých sil přírody pro naplnění svých cílů.

LČR – Lesy České republiky, s.p.

ÚHOS – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

ZVZ – zákon o zadávání veřejných zakázek

SÚJ – smluvní územní jednotka (soutěžní jednotka pro realizaci lesnických zakázek)

ČSÚ – Český statistický úřad

PEFC – systém certifikace lesních majetků (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes) – jedná se o proces v lesním hospodářství směřující k dosažení trvale udržitelného hospodaření v lesích v České republice a zároveň usiluje o zlepšení všech funkcí lesů ve prospěch životního prostředí

C-o-C – Chain of custody – spotřebitelský řetězec dřeva (jedná se o certifikaci firem vstupujících do zpracovatelského řetězce certifikované suroviny a sledování jejího toku z lesa až ke konečnému výrobku)

OLH – odborný lesní hospodář (úspěšný absolvent interní zkoušky poskytující garanci odborné zdatnosti personálu)

VLS – vegetační lesní stupeň (vyjadřuje sled změn druhového složení bioty v závislosti na změně klimatu s nadmořskou výškou a na expozici)

LS – lesní správa

LZ – lesní závod

THP – technicko-hospodářský pracovník

D – dělník

DM – dlouhodobý majetek

LHC – lesní hospodářský celek

LHP – lesní hospodářský plán

LHE – lesní hospodářská evidence

OM – odvozní místo

při P – při pni

PČ – pěstební činnost

TČ – těžební činnost

VH – vodní hospodářství

KZ – komplexní zakázky

PND – porosty náhradních dřevin

EAD – elektronická aukce dříví

GŘ – generální ředitel

SŘ – správní ředitel

VTŘ – výrobně technický ředitel

OŘ – obchodní ředitel

EŘ – ekonomický ředitel

A.S.A.P. – „as soon as possible“ (jak nejrychleji je možné)

(F) – „forecast“ (předpoklad)

ÚHÚL – Ústav pro hospodářskou úpravu lesa

Příloha č. 1 – zjednodušený výkaz zisků a ztrát k 31. 12. xxxx (v tis. Kč)

Ozn.	Text	Ř.	Skutečnost (F)		Koncepce				
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby za prodej zboží	1	3 628	3 096	3 096	3 096	3 096	3 096	3 096
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 190	2 496	2 496	2 496	2 496	2 496	2 496
+	Obchodní marže	3	438	600	600	600	600	600	600
II.	Výkony	4	11 518 133	12 280 830	11 414 924	11 210 121	10 999 550	10 797 288	10 532 896
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	11 537 080	12 257 624	11 398 719	11 193 916	10 983 345	10 781 083	10 516 691
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-31 605	750	0	0	0	0	0
II. 3.	Aktivace	7	12 658	22 456	16 205	16 205	16 205	16 205	16 205
B.	Výkonová spotřeba	8	4 676 514	4 414 452	4 295 168	4 203 386	4 159 221	4 145 149	4 142 650
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	324 297	372 505	322 505	322 505	322 505	322 505	322 505
B. 2.	Služby	10	4 352 217	4 041 947	3 972 663	3 880 881	3 836 716	3 822 644	3 820 145
+	Přidaná hodnota	11	6 842 057	7 866 978	7 120 357	7 007 335	6 840 929	6 652 739	6 390 846
C.	Osobní náklady	12	1 656 230	1 765 980	1 804 118	1 832 093	1 888 984	1 930 146	1 967 877
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 190 770	1 275 900	1 302 548	1 324 138	1 364 833	1 395 116	1 423 644
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	70	100	200	200	200	200	200
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	15	402 219	426 980	437 559	443 132	458 412	469 179	478 356
C. 4.	Sociální náklady	16	63 171	63 000	63 811	64 623	65 539	65 651	65 677
D.	Daně a poplatky	17	161 079	158 400	158 400	158 400	158 400	158 400	158 400
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	18	719 551	687 431	706 431	720 431	728 431	731 431	731 431
III.	Tržby z prodeje dlouhodob. majetku a materiálu	19	264 514	124 500	139 600	199 600	214 600	214 600	214 600
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	260 492	119 900	135 000	195 000	210 000	210 000	210 000
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	4 022	4 600	4 600	4 600	4 600	4 600	4 600
F.	Zůst. cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	22	54 844	23 800	30 800	42 800	45 800	45 800	45 800
F. 1.	Zůst. cena prodaného dlouhodobého majetku	23	51 698	20 000	27 000	39 000	42 000	42 000	42 000
F. 2.	Prodaný materiál	24	3 146	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800	3 800
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti	25	179 697	40 000	0	0	0	0	0
G.1.	Změna stavu rezerv v provozní oblasti	26	139 768	0	0	0	0	0	0
G.2.	Změna stavu opravných položek v prov. oblasti	27	39 929	40 000	0	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	28	357 428	173 900	173 900	173 900	173 900	173 900	173 900
H.	Ostatní provozní náklady	29	93 414	72 500	72 500	72 500	72 500	72 500	72 500
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 599 184	5 417 267	4 661 608	4 554 611	4 335 314	4 102 962	3 803 338
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	1 443 610	1 115 000	1 186 000	920 000	50 000	50 000	50 000
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	1 478 618	1 116 000	1 186 000	920 000	50 000	50 000	50 000
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	39 785	40 136	40 000	37 000	24 500	24 500	24 500
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených os. a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	136	0	0	0	0	0	0
VII. 2.	Výnosy z ost. dlouhod. cenných papírů a podílů	35	39 649	40 136	40 000	37 000	24 500	24 500	24 500
VII. 3.	Výnosy z ost. dlouhodobého finančního majetku	36							
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	194 869	98 000	36 500	33 500	21 000	21 000	21 000
K.	Náklady z finančního majetku	38	2 103	60	60	60	60	60	60
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	1 545	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	26 314	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
M.	Změna stavu rezerv a opr. položek ve fin. oblasti	41	0	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	190 109	135 000	39 636	41 636	28 636	26 636	24 636
N.	Nákladové úroky	43	7	5	5	5	5	5	5
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	17 295	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
O.	Ostatní finanční náklady	45	22 697	10 171	10 171	10 171	10 171	10 171	10 171
*	Finanční výsledek hospodaření	48	357 474	260 000	104 000	100 000	62 000	60 000	58 000
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	967 116	1 076 586	912 101	890 857	841 612	796 759	739 031
Q. 1.	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	50	952 032	1 086 586	912 101	890 857	841 612	796 759	739 031
Q. 2.	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	51	15 084	-10 000	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 989 542	4 600 681	3 853 506	3 763 754	3 555 701	3 366 203	3 122 307
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0	0	0
S. 1.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti - splatná	56	0	0	0	0	0	0	0
S. 2.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti - odložená	57	0	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsl. hosp. společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	3 989 542	4 600 681	3 853 506	3 763 754	3 555 701	3 366 203	3 122 307
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	61	4 956 658	5 677 267	4 765 608	4 654 611	4 397 314	4 162 962	3 861 338

Příloha č. 2 – Stručná rozvaha k CF predikace 2014-2019 (mil. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	79 853	76 566	70 325	69 489	70 795	71 911	72 823
Dlouhodobý majetek	67 680	65 152	63 757	64 257	64 757	65 257	65 757
Nehmotný DM	424	424	424	424	424	424	424
Hmotný DM	62 623	61 928	61 333	61 833	62 333	62 833	63 333
– přírůstky		600	700	500	500	500	500
– úbytky		1 295	1 295				
Dlouhodobý finanční majetek	4 633	2 800	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Oběžná aktiva	12 056	11 414	6 568	5 232	6 038	6 654	7 066
Zásoby	160	160	160	160	160	160	160
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	1 828	1 828	1 828	1 828	1 828	1 828	1 828
Krátkodobý finanční majetek	10 068	9 426	4 580	3 244	4 050	4 666	5 078
Časové rozlišení	117						

Pasíva celkem	79 853	76 566	70 325	69 489	70 795	71 911	72 823
Vlastní kapitál	74 804	73 510	67 769	67 233	68 739	69 997	70 909
Základní kapitál	11 970	11 980	12 080	12 080	13 080	14 080	14 970
Kapitálové fondy	51 321	50 026	48 731	48 731	48 731	48 731	48 731
Fondy ze zisku	4 957	1 447	2 147	2 147	2 647	3 147	3 537
Nerozdělený zisk min. let (NZML)	2 566	3 556	457	211	525	531	549
HV	3 990	6 501	4 354	4 064	3 756	3 508	3 122
Cizí zdroje	4 956	3 056	2 556	2 256	2 056	1 914	1 914
Rezervy	3 571	1 671	1 171	871	671	529	529
Závazky	1 385	1 385	1 385	1 385	1 385	1 385	1 385
Časové rozlišení	93						

Příloha č. 3 – časový přehled pro plnění významných krátkodobých úkolů

kategorie úkolu	úkol	čas. rámeček pro splnění	odp. úsek
Oblast správní a organizační	Dokončení procesu církevních restitucí	II.Q 2015	SŘ
	Optimalizace organizačního uspořádání podniku	průběžně	GŘ
	Dořešit majetkové podíly podniku v dceřiných společnostech HLDS a H.F.C.	2015	GŘ
	Posílit kapacity a kompetence interního právního oddělení	A.S.A.P.	GŘ
	Provést aktualizaci pasportizace majetku společnosti	I.Q 2015	SŘ
	Zpracovat evidenci všech ložisek nerostných surovin	I.Q 2015	SŘ
	Zajistit rozvoj v oblasti ICT	průběžně	SŘ
Oblast výrobní	Nalezení a uplatnění vhodné metodiky pro stanovení objemu dříví na pni	II.Q 2015	VTŘ
	Rozvoj funkčních kontrolních mechanismů zejména v oblasti lesní výroby, ale i v rámci veškerých činností podniku	průběžně	GŘ
	Stanovit a uplatnit postupy pro řízení myslivosti s cílem snížení škod zvěří	průběžně	VTŘ
	Pozvednout kvalitu lesnického provozního plánování s dopadem do tvorby ročních projektů	2015	VTŘ
Oblast obchodu	Uplatnit principy společenské odpovědnosti při zadávání zakázek.	A.S.A.P.	OŘ
	Rozvíjet transparentní způsoby prodeje dříví a zavést účinnou kontrolu cen a kvality druhovalení obchodních sortimentů u LZ	průběžně	OŘ
	Připravit pravidla pro hodnocení smluvních partnerů	I.Q 2015	OŘ/SŘ
	Připravit registr uplatněných pokut u partnerů na lesnických i ostatních zakázkách	2015	OŘ/SŘ
Oblast personální	Udržovat systém péče o kvalifikaci zaměstnanců (udržování, rozvoj, rekvalifikace, hodnocení, ověřování kvalifikace)	průběžně	GŘ
	Vytvoření kariérního řádu pro zaměstnance podniku	I.Q 2015	GŘ
	Optimalizovat zaměstnanecká plnění vyplývající z Kolektivní smlouvy	2015	GŘ
Ekonomika	Uplatnit principy hospodárnosti napříč firmou	průběžně	EŘ
	Zefektivnit plánování, hodnocení výsledků a průběžný controlling	I.Q 2015	EŘ
	Optimalizovat hospodaření s finančním majetkem podniku	průběžně	EŘ
	Revidovat koncepci pojištění majetku	I.Q 2015	EŘ
	Revidovat řídicí dokumenty podniku	I.Q 2015	EŘ

Příloha č. 4 – časový rámeček pro splnění stěžejních střednědobých úkolů

úkol	časový rámeček pro splnění úkolu	odp. úsek
Soustavně vyhledávat příležitosti ke scelení majetku s cílem zvýšení jeho hodnoty či zlepšení jeho předpokladů pro efektivní hospodaření	průběžně	vedení
Podpora přírodu respektujících způsobů hospodaření a jejich propagace prostřednictvím Lesnických parků a demonstračních objektů	průběžně	vedení
Rozvoj veřejně prospěšných aktivit podniku	průběžně	vedení
Vytvoření strategie pro řešení kalamičních situací	II.Q 2015	GŘ / VTŘ
Vytvoření koncepce pro obnovu lesa ve střednědobém horizontu	II.Q 2015	GŘ / VTŘ
Zkvalitnění tvorby LHP	průběžně	VTŘ
Rozvoj koncepce ochrany lesa proti požárům	II.Q 2015	VTŘ / SŘ
Revize pojištění majetku	I.Q 2015	EŘ
Hledat nové obchodní a podnikatelské příležitosti pro posílení pozice podniku na trhu, pro vyšší zhodnocení výrobní suroviny – akvizice, investiční záměry	průběžně	vedení
Implementovat vytvořené standardy chování do povědomí zaměstnanců	průběžně	všichni
Připravit strategii pro realizaci investic, oprav a údržby majetku	IV.Q 2014	SŘ
Usilovat o vytváření pozitivní image podniku realizací veřejných prezentačních akcí	průběžně	všichni
Zmapovat zajímavé lokality, významné stavby a přírodní úkazy na území ČR a vytvořit databázi objektů v populárně naučném kontextu – realizovat vzdělávací projekty o přírodě a životě v lese pro širokou veřejnost	II.Q 2015 / průběžně	VTŘ
Podporovat ostatní resortní aktivity (muzeum; chov tažných koní apod.)	průběžně	vedení

Poznámka: časový rámeček pro plnění úkolů v oblasti sociálního programu a obchodní politiky je zřejmý ze zpracovaných přehledů obsažených dříve v tomto dokumentu.

