

# **Gondolatok az állami erdészeti társaságok holding szervezetbe rendezéséről**

## ***Bevezetés***

A korábban önálló állami vállalatokként funkcionáló erdőgazdaságok 1992-93-ban alakultak át – az általuk ellátott részben közszolgáltatási jellegű feladatokra (az erdők közcélú, társadalmi funkcióira) tekintettel - 100 %-os állami tulajdonban álló részvénytársaságokká. A működési modell sikeresnek bizonyult, a 19 (+ 3 db HM irányítású) cég esetében veszteséges üzleti év alig-alig fordult elő. Pénzügyi helyzetük stabil, együttes éves adózás előtti nyereségük 2,5 – 3,5 milliárd Ft, az államháztartással szembeni pozíciójuk nettó befizető, évi 6-7 milliárd Ft, miközben az általuk kezelt állami erdővagyon bővül, a közcélú feladatok ellátása pedig elismerten magas szintű. A társaságok az MNV Zrt-hez tartoznak, működésük megszervezésében kellően önállóak, a döntési kompetenciák tekintetében viszonylag közel állnak a klasszikus - versenyszférába tartozó - részvénytársaságokhoz, így kellő rugalmassággal tudnak reagálni az üzleti környezet felgyorsult változásaira.

Az utóbbi hónapokban – főleg a gazdasági sajtóban – jelentek meg negatív hírek az erdőgazdaságok devizaügyletekkel kapcsolatos veszteségeiről, ebben azonban több a szenzáció, mint a valóság. Tény, hogy egy cég esetében történtek hatásköri túllépések az ügyletkötések kapcsán, veszteség is várható, az azonban, hogy egy vezető rosszul látta el feladatát, nem jelenti azt, hogy a rendszer rossz, változtatásra szorul.

## ***A holdingosítás lényege***

A kiszivárgott elképzelések szerint a cégek az MNV Zrt-től az erdőgazdasági holding portfoliójába kerülnének át, jogi önállóságuk megtartásával, döntési kompetenciáik beszűkítésével. A holding – működésének jellegéből adódóan – önfenntartó szervezet lenne, szemben az MNV Zrt-vel, melynek költségvetése az állami költségvetés része. A tervezett átalakulás számtalan negatív konzekvenciával kódoltan terhelt.

## ***A változás várható hatásai***

1) Az erdészeti zrt-k jelenleg évi százmillió Ft-os nagyságrendben fizetnek vagyonkezelői díjat az általuk vagyonkezelt erdőterületek után, ami költségvetési bevétel, teljes egészében a társadalom számára közvetlenül hasznos kiadási célok fedezetére fordítódik. A tervek a vagyonkezelői díj egy nagyságrenddel történő (2 milliárd Ft) emelésével számolnak, melynek következtében:

- lényegében eltűnik a zrt-k nyeresége. Ez lehetne akár teljesítménykényszer fokozó is, abban azonban közmegegyezés van, hogy mivel az erdőgazdálkodás jövedelmezősége általában (nemzetközileg is) igen alacsony (töredéke a versenyszférának), nem alapvető fokmérő a cégek nyereségességének mértéke, hanem elsődleges a vagyonérdekeltség, az erdővagyon mennyiségének, minőségének növelése. A növekvő elvonásokra a cégek
  - (i) elbocsátásokkal válaszolhatnak, ami különösen azért veszélyes, mert a kerületvezető erdészek száma is csökkenne, gyengítve az erdővagyon közvetlen őrzésében – hatósági személyként – betöltött, lényegében kizárólagos szerepüket,
  - (ii) működőképességük megtartása érdekében növelnék a fakitermelést, egyik oldalról kizsarolva a nemzeti erdő-, illetve favagyont, növelve ugyanakkor ezáltal a fapiaci kínálatot, ami az árak csökkenésén keresztül visszahatva csökkentené – egy negatív spirált elindítva – még tovább a cégek jövedelmezőségét,
  - (iii) kevesebb költséget fordítanának a jelenleg is saját költségvetésükből megoldott közcélú feladataikra, rombolva egyrészt a társadalom közjó érzetét, másrészt mérsékelve a természetvédelemben betöltött szerepüket.

- a cégek egy része mesterségesen az ellehetetlenülés állapotába jutna. A társaságok jövedelmi helyzete ugyanis az átlag mögött erősen polarizált, a gyengébb természeti adottságokkal bíró cégek ma is csak igen szerény eredményesség elérésére képesek. A megnövelt vagyongazdálkodási díjak megfizetése számukra kilátástalan, ezért a holding kénytelen lenne egy mesterséges jövedelemátcsoportosító rendszert működtetni a cégek között (a magasabb nyereséget elvonná és transzferálná a veszteségesekhez). Ennek következtében
  - (i) nagymértékben visszaesne a jobb adottságú, illetve esetleg hatékonyabb működésű cégek érdekeltsége a hatékony üzemi működés fenntartásában,
  - (ii) csökkenne a gyengébb cégek érdekeltsége a hatékonyság növelésében,
  - (iii) a jövedelem transzfer rendszer fenntartása fölösleges többletköltségeket indukálna. A cégek ugyanis abban lennének érdekeltek, hogy a saját javuk érdekében működjön a rendszer, amelynek kiküszöbölése – egy kvázi „igazságos” rendszer kiépítése – komoly, független adminisztrációs-információs struktúra/apparátus kiépítésére sarkallná a holdingot.
- az előző pont egy másik vetületként, gyakorlatilag ismételtelen be kellene vezetni a 2008-tól, törvénymódosítással megszüntetett – mind a működtető FVM, mind az érintett cégek által idejétmúltak, versenyrombolónak tartott – erdőfenntartási járulék kirovó, állami támogatást felosztó/folyósító rendszert, ami közgazdasági szabályozási tekintetben mérhetetlen visszalépést jelentene.
- a vagyongazdálkodási díj meghatározó hányada egy felesleges holding szervezet fenntartására (működési költségvetésére) kerülne felhasználásra, aminek a társadalmi hasznossága egyáltalán nem mutatható ki.

2) Egészen nyilvánvaló, hogy az állami vagyongazdálkodás koncentrációja – az ÁPV Rt, majd az MNV Zrt létrehozása – pozitív döntés volt, javította a társaságokban megtestesülő vagyongazdálkodás hatékonyságát. Egy ezzel a folyamattal ellentétes – vagyongazdálkodási dezintegráció – irányába mutató döntés sérti az egységességet, és különösen káros, költségpazarló lehet egy olyan bonyolult gazdálkodási struktúra viszonylatában, mint az erdőgazdálkodás, melyhez kötődően a vagyongazdálkodás igen szerteágazó szempontrendszer alkalmazását feltételezi.

3) Felmerül a kérdés, ki fog rendelkezni a cégek által vagyongazdálkodott erdővagyon felett? Amennyiben a holding, az az állami földek egységes kezelésének (MNV Zrt) elvét sérti, amennyiben továbbra is az MNV Zrt, akkor a cégvagyon (részvények) és a kezelt földek vagyongazdálkodása válik szét, sértve ezzel az MNV Zrt létrehozásával elért egységességet.

4) Az érintett cégek 70 milliárd Ft nagyságrendű együttes árbevétele, illetve ezt közelítő saját vagyona túlzottan kicsi gazdasági potenciált képvisel ahhoz, hogy egy önálló holding költségvetéséhez elegendő jövedelem koncentrációját biztosítsa.

5) Az elképzelés azzal számol, hogy az operatív döntések egy része – export tevékenység, vadászatok értékesítése, általában a faanyag-kereskedelem, a szerződéskötés – a holdingban összpontosul, illetve részben egy-egy céghez kerülne annak cégcsoport szintű megszervezése. Ennek nyomán

- a szegmentáltabb döntési folyamat miatt általában lassulna a döntéshozatal, ami gyengítené a cégek rugalmas alkalmazkodóképességét, csökkentve hatékonyságukat, ezen keresztül, jövedelemtermelő-képességüket,
- azzal, hogy általában elkerülnének döntési kompetenciák az információk keletkezésének helyéről (zrt-k), az információk felesleges továbbítása önmagában is fokozná a redundanciát, ami informatikai költségtöbbletet okoz,
- azok a cégek, ahol bizonyos döntéstípusok koncentrálnának, a többletinformációk miatt az adott szakterületen kerülnének előnyösebb üzleti pozícióba, míg mások más vonatkozásokban,

ami fokozná egyik oldalról a cégek közötti bizalmatlanságot, másrészt a teljesítményekben mutatkozó – de nem objektív alapokon nyugvó – polarizációt.

6) A tervek között szerepel a beszerzésekre - különösen a beruházásokra - vonatkozóan a holding szintű döntéshozatal, alapvetően közbeszerzésekre épülve.

- Közismert, hogy jelenleg a közbeszerzések lassítják a beszerzési folyamatokat és sok esetben magasabb költségeket eredményeznek, mint a hagyományos keretek.
- A természetföldrajzi, termőhelyi és piaci, üzleti környezetüket tekintve esetenként alapvetően eltérő adottságok miatt az egyes cégek esetében komoly károkat okozhat a felülről vezérelt uniformizálódásra törekvés.
- Megjegyezzük, kifejezetten nagy értékű, azonos célokat szolgáló fejlesztések esetében a múltban is kedvező tapasztalatokat hozott a közös, csoport szintű fellépés, melynek hatékony koordinációja tehát nem indokolja önálló szervezet létrehozását. A cégek alapító okirata jelenleg is lehetővé teszi – mint bármely más zártkörű részvénytársaság esetében -, hogy a részvénytulajdonos (vagy azok közössége), bármilyen típusú döntést a menedzsmenttől a saját hatáskörébe vonjon.

7) Több olyan, elnagyolt elképzelés került napvilágra (pld.: faipari üzemek leválasztása a zrt-kről és egy szervezetté alakítása - feltehetőleg az ágazatot érintő válság kapcsán -, likvid pénzeszközök elvonása a zrt-kről és átcsoportosítása a holdinghoz, stb.), amelyek megvalósítása igen bonyolult, rendkívül nehezen képzelhető el a társasági törvény, a számviteli és a különféle adótörvények sérelme nélkül, ugyanakkor hozadékuk legalábbis kétséges, mindazonáltal kiskorúsítja az elmúlt időszakban cégvezetési rátermettségüket bizonyító cégmenedzsmenteket.

8) Az előzőekben érintett problémakör másik vetülete, hogy a korábbi decentralizáció elvét felrúgva a döntéssel tovább polarizálódik a hazai gazdaság egypólusú jellege – a Budapest központúság dominanciája.

9) Komoly aggályokat vet fel a döntés időzítése. Úgy tűnik, hogy export kitétségük ellenére várhatóan nem okoz súlyos gazdasági problémákat az erdészeti zrt-k működőképességében a globális recesszió. Berendezkedésük tehát alkalmas lehet az új kihívások kezelésére. Jelentős szervezeti változtatások végrehajtására – lévén önmagában is működési zavarokat okoz – alkalmas háttérrel találni konjunktúra időszakban lehet. Recessziós viszonyok mellett nagy a veszélye a kockázatok multiplifikálódásának.

### ***Végül néhány megjegyzés***

A társaságok gazdálkodását alapvetően meghatározza az időjárás és a gazdálkodás természetvédelem általi időbeli korlátozása. Napi, helyi döntések szükségesek az egyensúly megteremtéséhez.

A '70-es években már volt egy próbálkozás az erdőgazdálkodás központi vezérlésére az akkori „középirányító” feladattal létrehozott Fagazdasági Országos Központ (FAGOK) által. Ez azonban nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket (kiderült: a természet nem tűri a standardizálást, az uniformizálást) és rövid időn belül megszüntették.

Az „egységesítés”-nek nem feltétlenül kell együtt járnia szervezeti átalakításokkal. A tulajdonos jogosítványa: egységes elveken nyugvó elvárások meghatározása.

A társaságok jelenleg is a kiszámlázott vagyionkezelői díjnál lényegesen nagyobb terhet viselnek, hiszen a saját forrásaik terhére végzik el közcélú és közérdekű feladataikat.