

Brutálna zmena myslenia

[05.11.2020; Forbes; MODERNÁ KRAJINA, EKONOMIKA; s. 58,59,60,61,62,63; Juraj Porubský]

Juraj Porubský

Foto: Miro Nöta

Ak chceme naozaj novú ekonomiku, ktorá stojí na vzdelanosti a inováciách, musíme „brutálne“ zmeniť naše myslenie. **„Na slovenské pomery až takmer nereálne,“ upozorňuje viceguvernér NBS Ľudovít Ódor.** Ministerstvo financií predstavilo osem oblastí veľkého reformného plánu pre Slovensko. V projekte Moderná krajina sa rozprávame s kľúčovými osobnosťami Forbesu o tom, ako posunúť slovenskú ekonomiku a spoločnosť do 21. storočia. Ľudo Ódor hovorí, že osem oblastí je dobrý východiskový bod, ale treba z nich vybrať ešte menej. Podľa neho tri sú úplne kľúčové: inovácie, veda a vzdelávanie.

Viceguvernér NBS Ľudovít Ódor ktorý bol v minulosti pri reformách daní, peňazí či vytvorení rozpočtovej brzdy alebo projektu hodnoty za peniaze, však upozorňuje na hlavnú nástrahu: schopnosť Slovenska použiť eurofondy na zmysluplné projekty.

Urobiť reformy na úrovni štátu je podľa neho reálne, najmä na ministerstvách, kde sú s nimi skúsenosti. Tam, kde skúsenosti chýbajú, bude treba veľký tlak zhora a odhodlanie odolať, aj voči lobingu. Samostatná kapitola sú však peniaze, ktoré prídu z Európskej únie na budovanie niečoho nového. Tam potrebujeme tímy, ktoré vedia takéto projekty riešiť a zabezpečiť, že nebudú stáť trikrát toľko a nebudú fungovať o polovicu horšie, ako by mali.

A nad všetkým musí čívať „leadership“, hlboké presvedčenie o potrebe zmeny a ochota ju poháňať. Podľa Ódora nie stelesnený v jednej osobe, hoci bez záštity premiéra iste úspešní nebudeme.

* Ako hodnotíte zverejnený reformný plán?

Chápem ho v širšom kontexte. Je niečo ako vízia Slovenska do roku 2030. Nemá sa nutne financovať len z európskeho plánu obnovy, ale zo všetkých verejných zdrojov. Definovali v ňom osem oblastí. V nich sú rôzne míľniky reforiem, návrhy, koľko peňazí budú stáť a tak ďalej. Z neho si politici a odborníci vyberú plán obnovy.

* Kedy očakávate finálnu podobu plánu obnovy?

Voľakedy bol termín 15. október. Potom sa zmenil na najskorší možný termín. Realisticky, do konca apríla budúceho roka treba mať niečo na stole. Predpokladám, že ambíciou bude začiatok budúceho roka.

* Čo ste uvítali v reformnom zozname?

Potešilo ma, že sú tam veci, ktoré sa na Slovensku dlhodobo neriešili. Žiadna vláda nemala odvahu. Teraz však vznikol vďaka plánu obnovy koordinačný moment. Povedalo sa, dobre, musíme teraz na stôl dať zoznam reforiem. Vytiahneme zo šuplíkov všetko, čo máme. Konzultujeme s každým, kto k tomu má čo povedať. A skúsme to dať dohromady. Určite sú tam veci, ktoré, ak by sa realizovali, by veľmi výrazne posunuli Slovensko dopredu.

* Keby ste si mali vybrať, čím by ste začali?

Pre mňa je v súčasnosti top prioritou ekonomika 21. storočia. Ja by som takmer všetko podriadil tomuto cieľu. Treba to chápať komplexne, vrátane vzdelávania, vedy a jej financovania, inovácií, infraštruktúry pre inovácie, regionálne centrá a klastre. Niečo, čo trochu pripomína toto tisícročie. Nie betón a asfalt, ale skôr gigabajty a hertze.

* Nie je potom škoda, že samotná digitalizácia sa v pláne ocitla až na ôsmom mieste?

Jedna vec je digitalizácia, ale vzdelávanie je na štvrtom mieste. Piate miesto sú veda, výskum a inovácie. Ja za najväčšiu prioritu považujem tieto tri veci spolu, štvorku, päťku a osmičku. Aj za NBS sme povedali, že z tohto zásobníka je pre nás úplne kľúčové vzdelávanie a inovácie. Je fajn, že oblastí je len osem. Ale stále ich je veľa. Bolo by dobré, keby z plánu bolo cítiť obrovský drive smerom k novej ekonomike. Zmenu paradigmy, nie len zmenu financovania.

* Cítite ten drive?

Zatiaľ nie. Potrebovali by sme priamočiarejší ťah na bránu, možno aj kreatívne názvy, ktoré mobilizujú. Moderné a úspešné Slovensko je fajn, ale chcelo by to ešte niečo k tej transformácii a inováciám.

* Mali by sme si zadefinovať konkrétny cieľ, ktorý si ľudia vedia predstaviť?

Áno, ambiciózne, ale realisticky. Sú veci, ktoré sa s týmto plánom dajú dosiahnuť. Napríklad, že budeme mať výskumnú univerzitu v top 400 vo svete. Podľa mňa na to máme. Chcel by som tiež vidieť fungujúce inovačné klastre.

* Ako by ste merali, či sa posúvame k novej ekonomike 21. storočia?

Je veľa merateľných ukazovateľov. Napríklad digitálna gramotnosť. Počty citácií vedeckých štúdií alebo získaných kvalitných zahraničných grantov. Povedal by som, že potrebujeme do desať indikátorov, ktoré hovoria o novej ekonomike. A tie by sme mali sledovať.

* Ako veľmi musíme zmeniť myslenie, aby sme uvažovali ako v „novej ekonomike“?

Brutálne, na slovenské pomery až takmer nereálne. Výhodou je, že sme malá krajina, ktorá ak má päť-šesť lídrov, ktorí ťahajú týmto smerom, môže veci meniť rýchlo. Ale zdá sa mi, že v súčasnosti tu panuje mentalita, ktorú ja nemám rád. Brusel ponúka peniaze a my vidíme najmä starosti. Panebože, ako ich vyčerpáme. Nevidíme tieto zdroje ako príležitosť, ale ako ťarchu. Jednoducho nás to otravuje.

* Ani pri zostavovaní plánu nesálala zvnútra ambícia, aké skvelé je, že môžeme spraviť reformný plán a ešte nám ho aj niekto zaplatí?

U niektorých ľudí som ju cítil, ale vo všeobecnosti som mal skôr pocit, že musíme rýchlo dať niečo dokopy. Na úradníckej rovine je to podľa mňa normálne. Analytici musia prísť s myšlienkami, ideami. Ale potom musí byť nejaký líder, ktorý sa postaví a povie, dobre, na Slovensku bude odteraz všetko inak. Ako v Monty Python's: And now for something completely different.

* Keď ste v lete hovorili, že potrebujeme lídra, ktorý zdvihne vlajku, aké reakcie prišli?

Prišlo veľa pozitívnych reakcií. Dokonca mi písali aj ľudia, ktorí ponúkali rôznu pomoc, nápady. Museli som ich usmerniť, že ich viem prepojiť, ale ja nie som ten, komu sa majú ozvať. Na počudovanie som nedostal žiadne

negatívne reakcie. Asi všetci cítia, že bez lídra to nejde. Ja by som tam rád videl aj skupinu ľudí, so zodpovednosťou za najdôležitejšie časti programu. Samozrejme, pod patronátom premiéra.

*** Hovorí sa, že žiadny plán neprežil stretnutie s realitou. Akí dôležití sú ľudia, ktorí budú realizovať tento plán?**

Túto líniu tlačím od úplného začiatku. Poznám väčšinu našich analytikov. Vedel som, že napíšu niečo, čo bude mať hlavu a päť. Bude sa to dať čítať. Každý na to môže mať taký či onaký názor, ale určite pripraví dobrý dokument. Aj v porovnaní s inými v rámci EÚ. Lenže tam to končí. Dokumenty už vieme vyrábať, ale implementácia je podľa mňa katastrofálna. Ak ju nezmeníme, miníme peniaze bez toho, aby to naše deti a vnuci pocítili. Volám to Černomyrdinova kľatba: Chceli sme to najlepšie, ale dopadlo to ako vždy.

*** Dá sa takýto plán uskutočniť cez súčasnú štruktúru štátnych orgánov?**

Myslím si, že nie. Ak ide len o to, že príde viac peňazí a úlohou je pretlačiť ich cez existujúce kanály, tak môžeme rovno vyvesiť bielu vlajku. Musíme mať samostatný tím s vlastnými KPIs. Manažérov, ktorí riskujú aj svoje dobré meno. Bez toho to nepôjde. Ak chceme efektivitu, nemôžeme postupovať tak, že generálny riaditeľ na ministerstve dostane úlohu, posunie ju vedúcemu oddelenia a ten vypíše nejakú výzvu.

*** Je medzi ministrami niekto, kto by mohol celý projekt ťahať?**

Nevidím ich veľmi veľa. Znepokojuje ma, že hoci tému máme od leta, nevidel som ministra, ktorý by povedal: „Fajn, dávajú nám peniaze navyše, chcem urobiť tieto štyri kľúčové veci“.

*** Čo treba spraviť?**

Ideálne by bolo, keby premiér vytvoril tím spolu s ministrom financií. Najlepšie aj s manažérmi zo súkromného sektora. Zrazu by sa objavili veci, ktoré pri realizácii štátnych projektov veľmi nepočuť. Napríklad „change management“, „KPI“ alebo validácia procesov. Ak máte vo firme strategický cieľ, potrebujete tím a systém na jeho dosiahnutie. A to v štáte dobre nefunguje.

*** Čo teda v štáte funguje?**

V štáte funguje, že niekto nám povedal, že na tento účet máme poslať toľko a toľko peňazí.

*** Čo motivuje ľudí, ktorí pracujú pre štát, aby zmenili názor?**

Na analytickej úrovni v tom problém nevidím. Vždy je však dôležité líderstvo, vedenie. Podľa mňa je veľa šikovných ľudí, ktorí by aj chceli participovať na transformácii ekonomiky. Ale poznám aj ministerstvá. Väčšinou sú extrémne hierarchické inštitúcie. To, čo nepovie štátny tajomník alebo minister, sa nerobí. Vyrobiť si pre seba problémy nikto nechce. Keby som videl, že sú traja, štyria ministri, ktorí chcú zmenu, bol by som pokojnejší. Potom inštitúcia vyzerá inak aj navonok a dokáže nájsť talenty.

*** Keď hovoríme o inováciách, treba uvádzať konkrétne, napríklad digitálny kataster, aby si ich ľudia vedeli predstaviť?**

Čo hovoríte chápem skôr ako digitalizáciu verejnej správy. Inovácie sú pre mňa dobré myšlienky pretavené do praxe, nie nutne v štáte. Inak pri inováciách cítim najväčšiu potrebu spolupráce verejného a súkromného sektora. Nejde to bez štátu, ale len so štátom to tiež nejde. Pri inováciách totiž nikdy dopredu nevieme, ktoré myšlienky nakoniec prerazia aj v praxi. Verejný sektor musí dať infraštruktúru - klastre, siete - a kvalitných ľudí. A potom aj časť financovania. Pretože trh málokedy ide do takého obrovského rizika, ktoré niektoré projekty najmä základného výskumu potrebujú. Úspešné štáty tak dosť intenzívne financujú všetky fázy investičného procesu. Od vzniku myšlienky, čo je veda, cez seed capital a kapitál na škálovanie. Treba celý proces rozdeliť a vytvoriť schémy, v ktorých štát zdieľa riziká aj výnosy so súkromným sektorom.

*** A keď vláda skrátka nefunguje?**

Bez vlády to asi nejde. Nedá sa ľuďom jednoducho povedať, vymýšľajte a keď niečo vymyslíte, potom to predáte a zbohatnete na tom. Tak to nefunguje nikde. Väčšinou tá infraštruktúra a základné finančné mechanizmy od štátu musia byť.

*** Musí mať štát špičkové IT, aby sa ľudia nemuseli zaň hanbiť a chceli zostať na Slovensku?**

Neviem úplne, či musí mať štát vždy tú najšpičkovejšiu technológiu, ale minimálne v digitalizácii verejných služieb by mal byť lídrom. Rád by som videl niečo ako „Government Innovation Hub“, kde by sa postupne digitalizovali služby štátu občanom vrátane katastra alebo zdravotníctva.

*** Čiže nepotrebujeme mať najnovšiu optickú sieť?**

Skôr je dôležitá atmosféra v štáte. Keď niekto príde s myšlienkou, ako to spraviť lepšie, tak ju niekto aj zimplementuje. Veľmi veľa mladých ľudí by aj chcelo niečo spraviť pre krajinu. Dokonca aj zadarmo. Je to pre nich stále dobrá motivácia. Kábel nemusí byť najšpičkovejší, môže byť aj druhý najlepší. Ale keď mám najlepšiu aplikáciu na zaplatenie daní, tak je to super vec. Alebo nemusím ísť na úrad. Všetko vybavím cez smartfón. To je iná atmosféra. Toto je podľa mňa úplne kľúčové. A nestojí to veľa, vytvoriť taký innovation hub. Čiže služby a záujem meniť veci sú rozhodujúce, aby tu ľudia chceli zostať alebo sem prísť a riešiť veci.

*** Ako sa štát pozerá na externých dodávateľov IT riešení?**

Mám pocit, že postupne odchádzame od systémov, ktoré vedia všetko a vo svete ho vedieť dodať tri-štyri firmy. Skôr prechádzame na viac decentralizované a agilné riadenie, riešenia parciálnych vecí, ktoré sú však navzájom kompatibilné. Je to oveľa lepšie, lebo nie sme závislí od veľkých dodávateľov a zároveň vieme oveľa viac zapojiť verejnosť. Potom ani nevzniká problém, že Sociálna poisťovňa má iného dodávateľa ako Finančná správa a nevedia ich spojiť.

*** Čo by mohlo pomôcť?**

Rád by som videl, keby štát mal nejakého Chief Technology alebo Information Officer. Nieкого, kto povie, áno, takáto je infraštruktúra a takto to budeme skladať dohromady. Rozmýšľať o stratégii celého digitálneho ekosystému verejných služieb.

*** Máte skúsenosti so zavedením reforiem, daňovej, penzijnej, rozpočtovej brzdy. Čo treba spraviť, aby sa reformy uskutočnili?**

Rozdelil by som to na dve časti v pláne obnovy. Máme cukor a bič. Bič sú tie reformy. Ak ich urobíte, dáme vám peniaze, ktoré potom cez projekty rozdelíte. A to bude ten cukor. Fáza reformného projektu je relatívne jednoduchšia na implementáciu. Na to máme kapacity, aj keď len na niektorých ministerstvách. Efektívne čerpanie eurofondov nám bohužiaľ nejde. A tu sa opäť vraciame k potrebe lídra a posilnenia implementačných kapacít.

*** Čo teda vieme spraviť?**

Viem si predstaviť, že vieme urobiť penzijnú reformu, zmenu fiškálneho rámca. Už sme to robili niekoľkokrát, ľudia to vedia. Ale zdravotníctvo, školstvo, toho sme sa poriadne nedotkli iks rokov. Česť výnimkám, ale tam sú úradníci skôr brzdu reforiem. Ak tam zhora trochu viac nezatlačíme, zázraky nečakajme.

*** A cukor?**

Pri investičných projektoch, keď už peniaze prídu na konkrétne veci, prevodný príkaz v štáte robiť vieme. Ale nie som si istý, či vieme načas a efektívne realizovať. Aby neboli predražené a aby sme ich dotiahli do konca. Doteraz sme to pri štandardných eurofondoch nevedeli. V drvinej väčšine prípadov meškali a boli drahé. Navyše, často sa tam našli chyby a o peniaze sme nakoniec prišli. Pritom to nie je raketová veda. Súkromné firmy to robia rutinne.

* Vy ste rodák z juhu. Myslíte si, že by Slovensko bolo schopné v dnešnej dobe postaviť Vodné dielo Gabčíkovo? Odpoviem jednoducho: vy ste od Nitry, pozrite sa na Mochovcu.

—
Názor CEO
AKO POMÔČŤ SLOVENSKU
Peter Krutil
CEO SLOVENSKEJ SPORITEL'NE

„Ak sa chceme posunúť dopredu, zozbieranie reformných nápadov je síce nevyhnutný, ale malý krok k úspechu. Ani štát nemá kapacity sa všetkému venovať, takže potrebuje vybrať priority, ktoré nás posunú najviac a im venovať väčšinu energie. Úplne najdôležitejšie je tieto reformy zimplementovať, v čom v posledných rokoch zlyhávame najviac. Potrebujeme skúseného lídra, ktorý to dokáže a verím, že bude počúvať aj hlas biznisu. Pre mňa osobne patrí medzi kľúčové priority zlepšenie kvality vzdelávania, úzko prepojené s inováciami. Rozpráva sa o tom 20 rokov, máme širokú spoločenskú zhodu a napriek tomu sa zrealizovalo veľmi málo.“

Richard Marko
CEO SPOLOČNOSTI ESET

„Môžem len súhlasiť s tým, aby veda, výskum a vzdelávanie boli hlavné priority. Posun v týchto oblastiach sa dá dosiahnuť bez ohľadu na dostupnosť dodatočných európskych zdrojov. Je to skôr o nastavení pravidiel, merateľných ukazovateľov a ich dôslednom uplatňovaní. Je to tiež o kvalitných, motivovaných úradníkoch a členoch výberových komisií grantových agentúr. To si vyžaduje určité množstvo financií, ale nemyslím, že by šlo o rozhodujúce sumy. A úplne súhlasím, že to nie je o najlepšom hardvéri a kábloch. To by bolo naozaj zbytočné mrhanie peniazmi.“ partneri projektu Forbes „Moderná krajina“

—
Ódorove návrhy
AKO VECI NAPRAVIŤ
GLOBÁLNA SLOVENSÁ SIEŤ

Chceme vytvoriť sieť slovenských odborníkov v rôznych oblastiach. Nielen zo Slovenska, ale z celého sveta. Aby sme o sebe vedeli. Aby bol verejný a súkromný sektor lepšie prepojený. Volá sa Slovak Global Network. Je to občianske združenie. Sme traja zakladatelia. Adrian Vyčítal, Lucia Šicková a ja. Nesúvisí len s plánom obnovy, ale aj s ním. Môže byť užitočnou studňou talentov a informácií pri implementácii. Aby sme zbytočne nevymýšľali niečo, čo niekto iný napríklad na Novom Zélande robí už päť rokov a vie nám s tým poradiť.

PASCA STREDNÉHO PRÍJMU

Málokto z krajín sa podarilo vymaniť sa zo zaseknutia krajiny v tzv. strednom príjme. Možno trom, štyrom, boli to Íri, Južná Kórea, Singapur. Sú krajiny, ktoré dokázali prejsť na vzdelanostnú ekonomiku viac revolučne a menej evolučne. Neexistuje univerzálny recept. Ale zdá sa mi, že ich spája väčšinou to, že spoločnosť to musí chcieť. Buď im to niekto nahovorí zhora, alebo to musia občania zdola chcieť. Uvidíme, či sa to podarí Estónsku, ale zatiaľ sa im darí dobre. Dôležitá je celospoločenská zhoda. Tak, ako bola zhoda, že sme chceli vstúpiť do EÚ. Teraz by mala byť zhoda, že chceme byť top v niečom. A potom musia tam byť lídri, ktorí podriadia hospodársku politiku tomuto cieľu. A potom potrebujeme šťastie. Bez toho to tiež nejde.

PENZIJNÁ REFORMA AKÝ VEĽKÝ PROBLÉM TO JE?

V roku 2012 sme spravili veľký krok - aj cez nadviazanie veku odchodu do dôchodku na očakávanú dĺžku života v starobe smerom k udržateľnosti dôchodkového systému. V posledných rokoch sa však celý progres vygumoval cez minimálne penzie, cez stropy a trinásť dôchodky. Vrátili sme sa do bodu nula.

Zmeny v druhom pilieri navrhujem preto, lebo to na konci môže byť aj veľkým politickým problémom. Keď ľudiavidia, že štát im káže ísť do nejakého systému, ktorý neprodukuje žiadny reálny výnos, budú hľadať vinníkov. A štát bude tak či tak musieť doplatiť chýbajúce peniaze cez prvý pilier.

—
MODERNÁ KRAJINA

Podme spraviť zo Slovenska „Modernú krajinu“ 21. storočia. Využime aktuálnu krízu i prostriedky, ktoré sa s ňou spájajú a posuňme Slovensko o veľký krok ďalej. Taký je plán projektu „Moderná krajina“, v ktorom sa Forbes pýta osobností z obálok ako na to!