

►► Pogovor z Matejo Mešl, direktorico Inštituta za celulozo in papir

Panoga naj na polno zajadra na trendih bioekonomije

The industry should follow the trends of bioeconomy



Leta 2013, ko je mag. Mateja Mešl zasedla direktorski stolček Inštituta za celulozo in papir (ICP), je imel inštitut po večletni stagnaciji 16 zaposlenih, spopadal pa se je z neljubimi izzivi, kot so upadanje prihodkov, izrabljena infrastruktura in tudi neurejeni odnosi, celo sodne tožbe. Mešleva je tako hitro zagrizla vanje, a najpomembnejša prioriteta kot omenjeno, ji je bila vzpostaviti dobro ekipo. Ekipo, ki bo delila njeno zaupanje v prihodnost. In to ji je tudi uspelo. Avgusta letos se uradno poslaavlja od danes 22-članske, dokaj mlade, ekipe, v kateri je polovica moških in polovica žensk. To uvodoma omenjamo zato, ker smo 'ženske v papirništvu' postavili v osrednji del tokratne številke revije Papir, teme pa smo se dotaknili tudi v pričujočem intervjuju s prvo damo ICP. Vendar pa se ženska, kot je Mateja Mešl, ne bo čisto zares upokojila, saj ne le da nerada pušča za seboj stvari nedokončanih, ampak ker enostavno ne more kar obmirovati, se zasmeji. Da je res tako, potrdi že enurni pogovor, v katerem sogovornica spretno prepleta misli tako o inštitutu in njegovih izzivih kot širše o panožnih izzivih, pa tudi o kakopak – priložnostih. Priložnostih tako 'njenega inštituta' kot slovenskega papirništva. Ob tem pa čisto mimogrede navrže čudovita življenjska spoznanja, kot je to, da »se vse začne z medosebnimi odnosi«.

In 2013, when Mateja Mešl, MSc. took over as the director, Pulp and Paper Institute Ljubljana was experiencing several years of stagnation, with 16 people facing unpleasant challenges, such as declining revenue, worn-out infrastructure and strained relationships, even lawsuits. Mateja Mešl quickly delved into them, with the priority being to establish a good team. A team that will share her faith in the future. And she pulled it off. In August, she will officially say goodbye to a 22-strong fairly young team, in which half of the members are men and half are women. We mention this initially because 'women in papermaking' are the focus of this issue of the Paper Magazine, and the topic was also mentioned in the interview with the director of the ICP below. However, women like Mateja Mešl don't really retire. She doesn't like leaving unfinished business behind and she also cannot be still. That this is indeed a fact is corroborated in an hour-long conversation, in which she skilfully interlaces thoughts on the institute with challenges and, naturally, opportunities for both 'her institute' and Slovenian papermaking. She casually throws in some wonderful lectures she has learned, for example, that "everything begins with interpersonal relationships".

Gospa Mešl, povedite nas prosim v začetke vašega dela in delovanja v papirništvu. Kdaj se je to zgodilo in kaj vas je privedlo v panogo?

Na ICP sem prišla leta 2013 in to po čistem spletu okoliščin. Po mojem mnenju se je čisto zares vse zgodilo tako, kot se navadno dobre stvari tudi zgodijo – po osebnih mrežah. Takrat sem namreč delala v svojem svetovalnem podjetju in prijatelji z mojega prejšnjega službovanja na Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) so vedeli, da iščem nove izzive, združenje pa je iskalo novo vodstvo ICP in tako smo se spoznali. Povabili so me k sodelovanju oz. prijavi na odprti razpis za direktorja. Moram priznati, da po prvih informacijah, ki sem jih lahko dobila o inštitutu, nisem bila najbolj navdušena, tako da me je k temu, da sem se navsezadnje le prijavila, prepričala dobra prijateljica, ki je pred leti doktorirala na ICP. Inštitut je dobro poznala, a je kljub poznavanju težav verjela v njegov potencial. In ker sva obe navdušenki nad razvojem in tehnologijami, pa seveda nad novimi trendi v smeri trajnosti, me je prepričala in sem torej pristala na mestu direktorice.

Inštitut ima namreč – in je imel že takrat – pomembno prednost pred drugimi, zlasti javnimi raziskovalnimi organizacijami, to je neposredno povezanost z industrijo in navsezadnje tudi unikatno infrastrukturo z laboratoriji za papirništvo in pilotnim papirnim strojem. Čeprav je bila tedaj v veliki meri iztrošena, je predstavljala potencial in konkurenčno prednost, ki jo danes tudi dobro izkoriščamo. Torej bi lahko rekla, da so me na inštitut privabili pravzaprav prepoznani (neizkoriščeni) potenciali. Seveda pa je bilo treba

za uresničevanje vizije delati najprej na izboljšanju finančnega stanja in reševanju odprtih problemov, predvsem pa, kot rečeno, na ekipi.

Inštitut se je namreč dolga leta branil pred nadaljnjim slabšanjem poslovnih rezultatov z zmanjševanjem stroškov dela, tudi z odpuščanjem, kar se je seveda odražalo v odnosih in zaupanju med zaposlenimi. Tako je bil pravzaprav glavni izziv zaupanje v prihodnost in priložnosti za ICP, ki sem ga sama imela priložnost prenesti med ljudi in spet vzpostaviti ambiciozno ekipo. Vsak posameznik je dober strokovnjak in odgovoren na svojem mestu, a za preboj je potrebna sinhrona in zagnana ekipa. To smo dosegli tudi z novimi kadri, ki so prinesli svežino in nove kompetence za pokrite področij, ki smo jih želeli razvijati kot odziv na potrebe industrije.

Verjamem, da je bilo za vse zaposlene na ICP to obdobje precej naporno, je bil šok tudi dobiti žensko direktorico in to brez tehničnega predznanja (nasmeh). Prišla sem brez specialističnih znanj in izkušenj znotraj panoge, a zato z dobrimi izkušnjami vodenja in oblikovanja ekip, načrtovanja in izvajanja strategij ter razvojnih projektov in s, kar mi je pri uresničevanju strategije razvoja ICP zelo pomagalo, široko mrežo poznanstev in povezav tako v raziskovalni sferi kot v industriji.

Kako hitro vam je potem uspelo vzpostaviti neko 'ekipno harmoničnost'?

Težko natančno rečem, lahko pa povem, da so bili posamezniki pripravljeni na pozitivne spremembe, tako da smo neke v dveh letih že skupaj »prečistili« nekonkurenčne storitve in že tudi ponudili nove storitve na trgu. Gradili smo na strategiji, ki sem jo zastavila v



prvih treh mesecih in jo je seveda sprejel tudi Svet zavoda. V strategiji je bila prva prioriteta razviti celostne storitve preskušanja materialov in produktov, ki so bile prepoznane kot konkurenčne na trgu. Pred tem so bile namreč storitve inštituta zelo razdrobljene, pa tudi na splošno se s svojo ponudbo inštitut ni prilagajal trgu. V tem času so se podjetja v panogi razvojno zelo okrepila, inštitut bi jim moral ponuditi nekaj, česar sami nimajo.

Ko sem prišla na ICP, je ta približno 20 odstotkov prihodkov ustvaril z direktno prodajo storitev na trgu, danes pa na trgu ustvari več kot 50 odstotkov. Drugi izziv je bila okrepitev raziskovalne dejavnosti, saj inštitut tedaj praktično ni bil prisoten ne v domačih ne v evropskih raziskovalnih projektih. Bistven preboj na tem področju smo dosegli leta 2016, po okrepitevi raziskovalne skupine, ko smo pridobili dva večletna projekta, financirana iz sredstev EU in hkrati največji uspeh! – vodilno vlogo pri strateškem programu na področju krožnega gospodarstva v Sloveniji, projekt Cel.krog. S tem smo ne samo okrepili sodelovanje s papirno panogo, ampak odprli nove povezave z drugimi sektorji na področju uporabe vlakninskih materialov ter močne vezi z univerzami in drugimi raziskovalnimi inštituti.



»ICP je edini v tem delu Evrope, ki ima pilotni papirni stroj in opremo za predelavo vlaken.«

Velik napredek je bil tudi na infrastrukturi, saj je bilo težko konkurirati za raziskovalne projekte s starimi aparaturami. Malokdo ve, da je ICP edini v tem delu Evrope – poleg nas je to samo še največji inštitut v Skandinaviji – ki ima pilotni papirni stroj in vso opremo za predelavo vlaken, za izdelavo papirja ter embalaže in drugih produktov iz papirja/kartona na polindustrijski ravni. Je pa ta papirni stroj moj letnik (smeh!). Daleč pred mojim časom so dani stroj močno uporabljali, pozneje pa je ostal brez obratovalnega dovoljenja, danes pa ponujamo razvojne storitve in tudi že končne produkte, kot so papir in karton iz različnih vrst odpadne biomase tudi na mednarodnem trgu, kamor se na splošno vse bolj usmerjamo.

Največji dosežek in pomembna popotnica za naprej pa je nedvomno v povečanju prepoznavnosti inštituta. Postali smo kredibilen ponudnik laboratorijskih storitev na našem področju in prepoznan partner v razvojno-raziskovalnih projektih na področju vlakninskih materialov in krožne embalaže. In to je rezultat vseh teh sprememb, predvsem pa – spet se vračam na to – povezane ekipe dobrih strokovnjakov z različnih področij.

Ker vemo, da se poslavljate z mesta prve dame ICP in ker se je ob takšnih priložnostih verjetno laže manj obremenjeno ozreti nazaj, bi vas poprosila za vaše mnenje o izzivih, ki ležijo pred papirništvom v bližnji in morda tudi nekoliko bolj oddaljeni prihodnosti, denimo do sredine stoletja, ko naj bi bila tudi naša celina oglično nevtralna ...

Menim, da je največji izziv panoge, da na polno zajadra na jadrnih bioekonomije. To je edinstvena priložnost, krožno gospodarstvo imamo v papirniški panogi s stopnjo recikliranja in trajnostno uporabo materialov pravzaprav v genih. Smo zgleden primer krožne uporabe virov in priložnost leži v nadaljnjem vlaganju v razvoj materialov, ki sledijo trendom nadomeščanja materialov fosilnega izvora, obnovljivosti in krožnosti.

Vemo, da trg grafičnih papirjev upada, na drugi strani pa se trg embalaže naglo odpira in je danes vreden že 850 milijard dolarjev, od tega papir oz. karton dosega že 35 odstotkov. Z naraščajočo ozaveščenostjo potrošnikov, ki namesto po plastiki raje posegajo po kartonu, je potencial izreden. To pa za seboj prinese tudi nove izzive oz. potrebne ukrepe, kot je denimo vlaganje v razvoj večfunkcionalnosti materialov. Vemo, papir ne more doseči vseh lastnosti plastike, se pa vsakodnevno rojevajo nove rešitve, ki ta dva materiala približujeta drug drugemu. Izziv je tako zagotovo, kako še nadalje izboljševati materiale, da bodo še bolj konkurenčni na trgu embalaže in temu se v panogi že posveča veliko pozornosti.

Tudi na ICP je ena izmed glavnih linij naših projektov papirna embalaža, ki se približuje zahtevam za različne produkte, predvsem v smislu novih aditivov, premazov in novih funkcionalnih, zlasti bariernih lastnosti. Spreminjajo se tudi celotne tržne poti, med njimi pa zagotovo prednjači e-trgovina in pričakovati je, da bo tako šlo tudi vnaprej. Zato je še kako pomembno, da se krepí medsektorsko sodelovanje in povezovanje po celotni vrednostni verigi.

Izpostavljate pomen sodelovanja in povezovanja. Kaj pa bi na tem mestu lahko rekli o povezavah panoge z državo. In kaj na tem mestu menite tudi o industrijski strategiji na nacionalni ravni?

Menim, da smo v Sloveniji zelo dobri v pisanju strategij in teh ne manjka, vselej pa nam umanjajo zadnja poglavja strategij, torej implementacija s konkretnimi ukrepi. Industrijska strategija, denimo, zelo lepo izpostavlja usmeritev v »zeleno rast« na energetske učinkovitost, pomen gozdno-lesne verige in podobno, kjer vse je naša panoga zelo prisotna. Pa ven-

dar se v njej nekako ne moremo prepoznati, ker manjka konkretizacija. Torej, kako bodo cilji strategije doseženi? To je torej tisto, kar najbolj pogrešam v vseh strategijah in zadnja leta tudi v vseh ukrepih države.

Kot primer: razpis, na katerem smo sami dobili strateški razvojno-raziskovalni projekt CEL.KROG, ki je bil namenjen prav povezovanju gospodarstva v nove vrednostne verige za prehod v krožno gospodarstvo, kar je v vseh nacionalnih strategijah eden izmed prednostnih ciljev, je bil edinstven v zadnjih letih. Trenutno oz. že kar vse od leta 2016 ni nobenih spodbud za povezovanje in nadaljevanje uresničevanja zastavljenih usmeritev.

Pa podajate predloge in opombe glede tega?

Seveda, vključujemo se v razprave in stalno opozarjamo na tovrstne stvari, a žal se stanje ne spremeni. Vključeni smo v Strateška razvojno-inovacijska partnerstva (SRIP), ki naj bi bila mesto povezovanja, a tudi to ostaja bolj na splošni ravni, brez sistemskih ukrepov.

Kaj bi pa lahko storila industrija? Pri kom je zdaj ta žogica?

Vse lepe želje in cilje, ki so nam verjetno skupni – tudi, denimo, na področju energetske učinkovitosti – moramo uskladiti za skupno mizo in se temeljito pogovoriti, nato pa zastaviti potrebne ukrepe za konkretno akcijo. Tu lahko in tudi dejansko že igra pomembno vlogo združenje pri GZS, a smo nekako pri vseh temah postavljeni v vlogo komentatorjev in pogajalcev, ne pa kot partner pri snovanju in dogovarjanju.

Če preideva še na pozitivne izkušnje: kaj pa bi izpostavili kot pozitivno in obetavno za papirništvo? Recimo povezave z državo, GZS, med podjetji, morda še kaj ...?

Kot nekdanja 'GZS-jevka' sem seveda velika zagovornica zborničnega sistema, saj če bomo imeli še panogo razbito in bo vsako podjetje moralo samo komunicirati z državo, bo stanje še slabše. Povezanost panoge v aktivnem panožnem združenju, z izdajanjem revije Papir in organizacijo strokovnega panožnega srečanja je torej tisto, kar bi izpostavila v tem smislu. In če se pri tem navežem še konkretno na naš inštitut, lahko povem, da smo edini panožni inštitut, ustanovljen v nekdanji Jugoslaviji, ki je preživel prestrukturiranja in ohranil status zasebnega, industrijskega inštituta, kar tudi potrjuje to povezanost. Na področju vlaganja v razvoj pa je seveda drugače, tu gre za konkurenčnost podjetij in tu je inštitut dejansko izgubil svoje zaledje in se mora za financiranje raziskav prav tako boriti z močno konkurenco na trgu.

Foto: ICP arhiv / Photo: ICP archive



V Evropi smo priznani po bogati surovinski bazi, pa tudi po tem, da smo zelo močni v znanju na področju materialov, zmanjka pa nam pri aplikaciji v industriji.

Mateja Mešl z ekipo / Mateja Mešl with her team.

Kako se je na splošno papirništvo skozi 'čas Mateje Mešl' spreminjalo oz. spremenilo?

Tehnologije in procesi v naši panogi se spreminjajo počasi, se pa spreminja okolje, v katerem delujemo. Ob vse večjih zahtevah in omejitvah glede energetske in na splošno okoljske učinkovitosti, o katerih je tudi največ govora v povezavi z našo energetske intenzivno panogo, bi tu mogoče omenila še na en izziv, to so trendi na področju surovin. Povpraševanje po celulozi je vedno večje, prognoze napovedujejo nadaljnje povečevanje zaradi širjenja področij uporabe in temu ustrezno se bodo gibale tudi cene. To je izziv za prihodnost, sploh ker smo v Sloveniji v celoti odvisni od uvoza. To, da nimamo primarne proizvodnje materiala, je po mojem mnenju naš skupen izziv in priložnost.

Pa mislite, da bi si jo lahko omislili?

Prepričana sem, da bi novi koncepti biorafinerije v manjšem obsegu in z možnostjo proizvodnje različnih produktov, našli svoj prostor v Sloveniji. V Evropi smo priznani po bogati surovinski bazi, pa tudi po tem, da smo zelo močni v znanju na področju materialov, zmanjka pa nam pri aplikaciji v industriji – tudi zato, ker nimamo možnosti razvijanja novih materialov in produktov do stopnje, ko je možen prenos v industrijsko proizvodnjo.

Ker to številko revije Papir deloma posvečamo tudi temi 'ženske v papirništvu', bi vas vprašala še, kako se sami počutite v panogi – kot ženska torej (nasmeh)?

Sama se v tej panogi povsem dobro počutim (smeh!). Morda je to zato, ker že sama ne priznavam kakšnih razlik glede na spol. V panogi je resda manj žensk, smo pa zato na vseh mogočih položajih – od viličarist do direktoric. No, na ICP imamo povsem enakovredno razmerje med številom moških in ženskih sodelavk. Bi pa dejala – pa naj mi moški kolegi ne zamerijo (smeh!) –, da je pri povezovanju in sodelovanju, pa tudi pri izobraževanju in promociji papirništva močnejša ženska nota. In priznam, da tudi sama, če imam kakšno težavo, na primer, s komunikacijo, najprej poiščem kakšen ženski kontakt.

Kaj bi za v prihodnje zaželeli svojim kolegom na Inštitutu za celulozo in papir?

Predvsem jim želim, da ostanejo dobra ekipa, kot so, da sodeluje in ohranjajo vrednote medsebojnega spoštovanja in zaupanja. Potrdili smo, da je uspeh ICP v interdisciplinarnem delu, in to na vseh področjih našega delovanja. Želim jim, da z negovanjem partnerskih povezav, ki smo jih zgradili, in z ustvarjanjem novih mrež ustvarijo pogoje za uresničitev lastnih kariernih ambicij in vseh nedokončanih projektov ali idej, kot je nadgradnja naše infrastrukture s sodobno opremo za razklop biomase, s čimer bi dokazali, da znamo iz biomase narediti veliko več kot le vrečko iz paradižnika. Tu smo zagotovo lahko unikatni in bi se lahko promovirali tudi vnaprej.

Nam lahko za konec zaupate še, kakšne načrte imate sami v prihodnosti? Mimogrede, vaša stanovska kolegica, dr. Tjaša Drnovšek, znanstvena sodelavka

ICP v pokoju, je denimo za tokratni uvodnik zapisala, da ob priložnosti kakšnih javnih družabnih srečanj s ponosom in zadovoljstvom nadene majico z napisom: 'PAPIRNI CAR – PAPIRNICAR!'. Verjetno boste sami čez čas lahko zapisali podobno, kaj (smeh)?

Drži, verjetno se bom tudi sama še kar nekaj časa hvalila, da sem iz papirne branže in uporabljala izraze kot »moj inštitut«, pa »naš mali papirni stroj« (smeh!). Prišla sem brez specialnega znanja iz panoge, odhajam pa s širokim in hkrati poglobljenim znanjem – tudi kot sluhateljica naše Papirniške šole – ki ga bom vsekakor še naprej delila. Zato lahko rečem, da čeprav se uredno upokojujem, ne nameravam zaspiti, saj me ambicije in projekti, ki jih imamo na inštitutu, ženejo naprej in moja telefonska linija ostaja več kot odprta tako za sodelavce kot še za koga drugega.

Ko ste ravno omenili dr. Tjašo Drnovšek, pa lahko omenim še eno veliko prednost ICP – to je močan alumni doma in v tujini, od študentov do uveljavljenih strokovnjakov. Osebna poznanstva in profesionalne povezave je treba gojiti in čeprav se kdaj komu zdi, da je za to škoda časa, sama menim, da je prav to naša največja dragocenost. Zato bom sama v pokoju lahko rekla, da sem vesela, da sem v življenju srečala toliko krasnih ljudi in vzpostavila toliko dobrih poslovnih povezav, ki so mi omogočile realizirati številne dobre načrte. Vse se začne z medsebojnimi odnosi in odprto komunikacijo.

Alenka Lena Klopčič
foto: osebni arhiv