

KONRAD TOMASZEWSKI

Aktualne i przyszłe problemy Lasów Państwowych

Current and future problems of the State Forests

Abstract: The most important problems of the State Forests were presented in the report, such as: formal legal organisation, planning of activities in long, medium, and annual cycles, computerised support for managing processes, the system of wood selling and the undertakings performed in the State Forests for improving the functioning of this organisation.

Keywords: The State Forests Holding, Directorate General of State Forests, Computerised System of State Forests (Polish abbreviation: SILP)

Ustrój formalno-prawny Lasów Państwowych

W Polsce lasy zajmują ponad 8 mln ha, co odpowiada około 28% powierzchni kraju. Zdecydowana większość jest własnością Skarbu Państwa. W założeniach polityki leśnej państwa przyjmuje się, że lasy spełniające w jednakowym stopniu funkcje produkcyjne i pozaprodukcyjne mają w Polsce zajmować 30% terytorium kraju.

Ostatnio odbyła się narodowa dyskusja na temat docelowych stosunków własnościowych zasobów leśnych. Dyskusję tę poprzedziły następujące **wydarzenia**:

- pierwsza obywatelska inicjatywa ustawodawcza o zachowaniu narodowego charakteru zasobów leśnych;
- uchwała największej w Polsce centrali związkowej Solidarności;
- ogólnopolska akcja w sprawie objęcia referendum ogólnonarodowym problemu stosunków własnościowych polskich lasów;
- liczne wypowiedzi polityków i osobistości opiniotwórczych;
- manifestacyjne zaangażowanie całej społeczności leśnej.

W następstwie tej narodowej dyskusji uznano, że lasy, jako zasadniczy element kształtowania bezpieczeństwa ekologicznego i terytorialnego kraju, spełniające zarówno funkcje

KONRAD TOMASZEWSKI

Aktualne i przyszłe problemy Lasów Państwowych

Current and future problems of the State Forests

Abstract: The most important problems of the State Forests were presented in the report, such as: formal legal organisation, planning of activities in long, medium, and annual cycles, computerised support for managing processes, the system of wood selling and the undertakings performed in the State Forests for improving the functioning of this organisation.

Keywords: The State Forests Holding, Directorate General of State Forests, Computerised System of State Forests (Polish abbreviation: SILP)

Ustrój formalno-prawny Lasów Państwowych

W Polsce lasy zajmują ponad 8 mln ha, co odpowiada około 28% powierzchni kraju. Zdecydowana większość jest własnością Skarbu Państwa. W założeniach polityki leśnej państwa przyjmuje się, że lasy spełniające w jednakowym stopniu funkcje produkcyjne i pozaprodukcyjne mają w Polsce zajmować 30% terytorium kraju.

Ostatnio odbyła się narodowa dyskusja na temat docelowych stosunków własnościowych zasobów leśnych. Dyskusję tę poprzedziły następujące **wydarzenia**:

- pierwsza obywatelska inicjatywa ustawodawcza o zachowaniu narodowego charakteru zasobów leśnych;
- uchwała największej w Polsce centrali związkowej Solidarności;
- ogólnopolska akcja w sprawie objęcia referendum ogólnonarodowym problemu stosunków własnościowych polskich lasów;
- liczne wypowiedzi polityków i osobistości opiniotwórczych;
- manifestacyjne zaangażowanie całej społeczności leśnej.

W następstwie tej narodowej dyskusji uznano, że lasy, jako zasadniczy element kształtowania bezpieczeństwa ekologicznego i terytorialnego kraju, spełniające zarówno funkcje

produkcyjne i pozaprodukcyjne, powinny pozostać w rękach Skarbu Państwa. W trakcie dyskusji przygotowano i przedstawiono wiele ekspertyz i analiz w tym zakresie, na przykład wielotomowe dzieło Instytutu Badawczego Leśnictwa na temat stanu majątków ziemsko-leśnych w okresie międzywojennym czy opracowanie przygotowane przez Dyрекję Generalną Lasów Państwowych dla Rady Ministrów w związku z debatą o przyszłości polskiego leśnictwa (problem reprivatyzacji, zagadnienie przekształcenia Lasów Państwowych w spółkę prawa handlowego).

W celu uzmysłowienia sobie strategicznej roli zasobów leśnych w kształtowaniu bezpieczeństwa ekologicznego kraju a nawet całego globu, wystarczy na przykładzie lasów polskich podać wyniki analiz na temat roli lasów w łagodzeniu efektu cieplarnianego. Systematyczne dostosowywanie składu gatunkowego i struktury drzewostanów do możliwości siedlisk, postęp w uzależnianiu decyzji gospodarczych o użytkowaniu rębnym drzewostanów od wypełniania przez nie roli środowiskotwórczej, unikanie zrębów zupełnych, realizowanie programu zalesiania gruntów porolnych lub odłogujących z innych względów, ograniczenie skutków pożarów w lasach, doskonalenie zasad nasiennictwa i selekcji, doskonalenie monitorowania i zapobiegania skutkom zagrożeń lasów ze strony czynników abiotycznych i biotycznych – wszystkie te i inne działania, wpływają na zwiększenie się bieżącego przyrostu miąższości polskich zasobów leśnych tak, iż można przyjąć, że w latach 1990-1999 państwowe zasoby leśne zakumulowały ponad 40 mln ton węgla zgodnie z ustaleniami protokołu z Kioto. Przyjmując równoważnik 20 dolarów za jedną tonę węgla odebranego atmosferze – wartość finansowa akumulacji węgla w ramach łagodzenia efektu cieplarnianego przekroczyła w Polsce kwotę całorocznej sprzedaży drewna przez Lasy Państwowe. Zatem tylko gospodarka leśna w warunkach państwowej własności zasobów leśnych stwarza gwarancję prawidłowego wykorzystania lasów w walce z narastającym efektem cieplarnianym. Niezależnie od realizacji zamierzeń pokrycia 30% terytorium naszego kraju lasami, Państwowe Gospodarstwo Leśne desygnuje rocznie ok. 5 mln zł na zalesienia wykonywane przez prywatnych właścicieli lasów. Dzięki tym środkom w skali roku przybywa od 3 do 5 tys. ha lasów niepaństwowych. W Sejmie, a także w Lasach Państwowych, podjęto inicjatywy mające na celu radykalne przyspieszenie tego procesu.

Pomimo że w ostatnich dwóch latach zrodziło się bardzo wiele pomysłów oznaczających zmianę ustroju leśnictwa państwowego, żaden z nich nie doczekał się realizacji. Tym samym odstąpiono od:

- koncepcji fragmentaryzacji polskiego leśnictwa przez podporządkowanie poszczególnych obszarów leśnych władzom wojewódzkim;
- koncepcji zwrotu lasów ich byłym właścicielom w ramach procesów reprivatyzacyjnych, przyjmując rozwiązanie polegające na wypłacie tym osobom lub ich spadkobiercom odszkodowań, według reguł kapitalizacji renty leśnej. Podjęto wysiłek legislacyjny, aby odszkodowania te nie były ciężarem budżetu Państwa;
- koncepcji użycia zasobów leśnych w procesie zadośćuczynienia całemu społeczeństwu za niedoszacowanie zapłaty za pracę najemną w okresie poprzedniego ustroju politycznego kraju;

- nałożenia na fundusz leśny, służący wyrównaniu niedoborów finansowych w nadleśnictwach, ciężarów w postaci wydatków na rzecz jednostek organizacyjnych spoza PGL Lasy Państwowe.

Ponadto odstąpiono od groźnych koncepcji fuzji leśnictwa z przemysłem drzewnym, w połączeniu z tak szczegółowymi rozwiązaniami, jak:

- koncesjonowanie pozyskania i sprzedaży drewna na rzecz podmiotów prywatnych,
- prowadzenie przez leśnictwo i przemysł drzewny wspólnej polityki cenowej,
- zwiększenie pozyskania surowca drzewnego.

Odstąpiono od koncepcji nagłego – pomimo trwającej od dwóch lat dyskusji z aktywnym udziałem leśników w kręgach rządowych i parlamentarnych – nałożenia na drewno okrągłe najwyższej (22%) stawki podatku VAT.

Polskie leśnictwo państwowe funkcjonuje obecnie w ramach ustroju formalno-organizacyjnego, który charakteryzuje się:

- trójszczeblową strukturą organizacyjną,
- samofinansowaniem działalności z wykorzystaniem środków pieniężnych funduszu leśnego pozostającego w gestii dyrektora generalnego w celu wyrównania niedoborów pieniężnych w nadleśnictwach gospodarujących w drzewostanach, w których nie pozyskuje się drewna,
- działaniem Lasów Państwowych bez posiadania osobowości prawnej oraz poza obszarem administracji rządowej, tj. w roli zarządcy majątkowego, reprezentującego Skarb Państwa wykonującego określone zadania obejmujące:
 - czynności gospodarcze, zarządzanie (administrowanie) i gospodarowanie zasobami majątkowymi i ludzkimi,
 - zarządzanie nieruchomościami nie związanymi z gospodarką leśną,
 - wykonywanie zadań administracji rządowej o charakterze administracyjnym i gospodarczym na jej zlecenie po zapewnieniu określonych środków z budżetu państwa,
 - wykonywanie niektórych zadań o charakterze działalności administracyjnej lub gospodarczej w lasach pozostających poza zarządem Lasów Państwowych,
 - działalność poza gospodarką leśną,
- przeniesieniem możliwie największej liczby uprawnień na najniższe szczeble zarządzania, tj. na poziom nadleśnictw.

Scharakteryzowany ustrój formalno-prawny Lasów Państwowych jest dobrze oceniany zarówno podczas corocznych debat w polskim parlamencie, jak i przez pryzmat:

- procesów certyfikacyjnych,
- rankingu gospodarek leśnych sporządzonego na początku 2000 roku przez Światowy Fundusz na Rzecz Ochrony Przyrody (WWF),
- zdolności Lasów Państwowych do samofinansowania swej działalności.

W dającej przewidzieć się przyszłości Lasom Państwowym nie grozi zanik zdolności do uzyskiwania nadwyżki finansowej, choć w nadchodzących latach należy się spodziewać spadku jej wielkości.

W bardzo wielu krajach gospodarka leśna zdaje się wyczerpywać swoje zdolności osiągania nadwyżek finansowych. Stało się tak np. w Japonii, która po wojnie obrała polski model leśnictwa państwowego. Obecnie w Niemczech trwa burzliwa dyskusja nad rozwiązaniami systemowymi, mającymi na celu obronę budżetów krajowych (landowych) przed wzrastającym subsydiowaniem organizacji leśnych. Przykład austriacki wskazuje, że rozwiązanie polegające na zminimalizowaniu w modelu leśnictwa państwowego funkcji administracyjnych, z większym znaczeniem gospodarczych zadań lasów, realizowane pod postacią formalno-prawną spółki prawa handlowego przy dużym powiązaniu kapitałowym z sektorem drzewnym, a także innymi (często egzotycznymi sektorami) nie przyczyniło się do uzyskania lepszych wyników finansowych. Pomimo że w Austrii powołaniu leśnej spółki akcyjnej towarzyszyły bardzo duże redukcje zatrudnienia, a także wyraźnie zwiększone zadania w zakresie pozyskania drewna – to z relacji przekazanych przez delegację austriacką podczas ostatniej corocznej konferencji dyrektorów generalnych lasów państwowych środkowej Europy – wynika, że rok 2000 zakończy się tutaj kiepskimi wynikami finansowymi. Leśnicy austriaccy chcą wierzyć, że spodziewany kilku a nawet kilkudziesięciokrotny spadek planowanego zysku w roku 2000 został spowodowany tragicznymi następstwami huraganowych wiatrów w krajach ościennych.

Życząc austriackim kolegom, aby ich trudności miały istotnie charakter przejściowy, trzeba w tym miejscu jasno powiedzieć, że w polskich warunkach reakcją na spadkową tendencję nadwyżki finansowej nie powinny być nerwowe próby tzw. reorganizacji terytorialnych. Mieliśmy z tym wielokrotnie do czynienia, nie tędy droga do podniesienia efektywności gospodarowania w polskim leśnictwie. Znacznym błędem byłoby też dążenie do rozwiązań oznaczających fragmentaryzację organizacyjną i funkcyjną polskiego leśnictwa ze zwiększeniem znaczenia funkcji produkcyjnych. Na obecnym etapie rozwojowym wyzwaniem dla Lasów Państwowych powinno być:

- poszukiwanie własnych źródeł zasilania finansowego w uzupełnieniu przychodów ze sprzedaży drewna (np. możliwości płynące z Konwencji Klimatycznej);
- podejmowanie różnych przedsięwzięć doskonalących funkcjonowanie polskiego leśnictwa w ramach historycznie ukształtowanego porządku i ładu terytorialnego oraz ustrojowego.

Do utrzymania tworzonego przez osiemdziesiąt lat ustroju Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe przyczynili się także członkowie Bractwa Leśnego, specjalnej formacji zrzeszającej osobistości wywodzące się spoza kręgu społeczności leśnej.

Niestety, w najbliższym czasie najpewniej powrócą w Polsce rozważania nad niektórymi kwestiami ustrojowymi polskiego leśnictwa, w tym związanymi z:

- bezwarunkowym zaliczeniem Lasów Państwowych do sektora finansów publicznych, z następstwami dotyczącymi systemu finansowego Lasów Państwowych,
- objęciem Lasów Państwowych jurysdykcją ustawy o zamówieniach publicznych,

- wzrastająca nieformalna presją na struktury organizacyjne LP i podejmowanie przez kierowników jednostek organizacyjnych LP subiektywnych decyzji w zakresie gospodarowania nieruchomościami związanymi z gospodarką leśną,
- próbami wprowadzenia znacznych zmian w przepisach prawa regulującego ochronę gruntów rolnych i leśnych,
- próbami zbyt pośpiesznego obejmowania zespołów leśnych najwyższymi formami pasywnej ochrony przyrody.

Długo-, średniookresowe i roczne planowanie działalności w Lasach Państwowych

Długo- i średniookresowe planowanie gospodarki leśnej polega w Lasach Państwowych na sporządzaniu planu urządzania lasu, obowiązkowo co 10 lat dla każdego nadleśnictwa, a podstawowe ustalenia wynikające z tego planu są zatwierdzane przez Ministra Środowiska. Obecnie Lasy Państwowe są na etapie przygotowania nowych zasad sporządzania planu urządzania lasu.

Zasady te uwzględniają:

- uspołecznienie procesu sporządzania planu urządzania lasu,
- uwzględnienie w planie urządzania lasu – tak jak dotychczas – koncepcji zrównoważonego rozwoju zasobów leśnych,
- pozostawienie drzewostanu jako podstawowej jednostki taksacyjnej, a obrębu jako jednostki planowania urzędzeniowego,
- nową koncepcję tworzenia gospodarstw, tj. grupowanie drzewostanów na potrzeby ustalenia norm użytkowania,
- zastosowanie metod statystycznych do inwentaryzacji miąższości i innych cech taksacyjnych drzewostanów,
- zasadę aktualizacji opisów taksacyjnych z wykorzystaniem modeli matematycznych do corocznej lokalizacji drzewostanów do objęcia użytkowaniem rębny i przedrębny, a także do określenia rozmiaru tego użytkowania.

Nowa koncepcja tworzenia gospodarstwa polega na uwzględnieniu przy grupowaniu drzewostanów w gospodarstwa przede wszystkim stopnia zgodności jego stanu (w tym składu gatunkowego) ze stanem naturalnym (potencjalnym, klimaksowym), przy równoczesnym przypisywaniu należytej wagi do takich kryteriów, jak funkcje ochronne pełnione przez dany drzewostan, stopień uszkodzeń biotycznych czy abiotycznych. Będą zatem tworzone gospodarstwa złożone z drzewostanów zgodnych ze stanem potencjalnym, a także gospodarstwa wymagające przebudowy.

Zastosowanie metod statystycznych do inwentaryzacji miąższości i innych cech taksacyjnych drzewostanów wykorzystuje dotychczasowy dorobek wiedzy naukowej w tym zakresie. W toku prac statystycznych każdy drzewostan będzie obejmowany taksacją wzrokową do ustalenia takich cech jak skład gatunkowy, zagęszczenie, zwarcie, wiek obecny i wiek

dojrzałości do użytkowania rębnego, zdrowotność, zgodność z potencjalnym typem gospodarczym drzewostanu, przydział do gospodarstwa, wskazówki gospodarcze.

Przed taksacją wzrokową na podstawie danych z Systemu Informatycznego Lasów Państwowych (SILP) będzie sporządzony raport z aktualnym opisem taksacyjnym poszczególnych wydziałów drzewostanowych. Powinno to w zdecydowany sposób uprościć, skrócić i spowodować zmniejszenie kosztów omawianej taksacji wzrokowej.

Na podstawie takich informacji, jak: dane z taksacji wzrokowej (np. gatunek panujący, podklasa wieku), dane o drzewostanach, zebrane przed pracami urządzeniowymi z Systemu Informatycznego Lasów Państwowych (np. dane o zasobności drzewostanów), inne dane (np. teledetekcyjne), wyszczególnione zostaną jednorodne grupy drzewostanów (tzw. warstwy). Dla każdej takiej grupy (warstwy) typowane metodą losowania będą powierzchniowo próbnymi do objęcia pracami dendrometrycznymi. Zespół naukowy działający pod przewodnictwem prof. Arkadiusza Bruchwalda wytypował najbardziej wiarygodne modele matematyczne, które posłużą do ustalania dla poszczególnych drzewostanów krzywych wysokości oraz drzewostanowych linii kształtu drzew, a na tej podstawie miąższości i innych cech taksacyjnych drzewostanów. Miąższość drzewostanów i niektóre inne cechy taksacyjne w danej grupie (warstwie) drzewostanowej będą przydzielane do poszczególnych drzewostanów. Przydział ten będzie jak najbardziej zobiektywizowany, dzięki zastosowaniu statystycznych metod zależności regresyjnych. Nowe zasady zarządzania lasu przewidują też zobiektywizowanie procedury ustalania racjonalnego (optymalnego) etatu użytkowania głównego dla nadleśnictwa, ze zwróceniem uwagi na:

- wielkość etatu, tj. możliwego użytkowania głównego w okresie objętym planem zarządzania lasu, według sumy miąższości drzewostanów dojrzałych do użytkowania głównego,
- wielkości użytkowania drzewostanów wymagających przebudowy,
- możliwości realizacji użytkowania ze względu na ograniczenia wynikające z zasad ładu przestrzennego i czasowego,
- konieczność akumulacji określonej części przyrostu na pniu.

Podczas realizacji planu urządzenia lasu obowiązywać będzie zasada ciągłej aktualizacji opisu taksacyjnego lasu. Aktualizacja ta odbywać się będzie w Systemie Informatycznym Lasów Państwowych przez:

- wprowadzanie dokumentacji wykonanych zabiegów hodowlanych i ochronnych;
- wprowadzanie protokołów zmian w układzie przestrzennym, spowodowanych zjawiskami o charakterze klęsk żywiołowych, a także zmian korygujących błędy grube taksacji;
- dodawanie przyrostu miąższości, ustalanego z wykorzystaniem modeli rozwoju drzewostanów, opracowanych przez wspomniany już zespół prof. Bruchwalda.

W celu uzupełnienia protokołów błędów grubych taksacji opracowane są raporty Systemu Informatycznego Lasów Państwowych sygnalizujące niewiarygodności w opisach taksacyjnych po ich kolejnym zaktualizowaniu. Aktualizacja opisu taksacyjnego lasu, w połą-

czeniu z opracowanymi w Polsce matematycznymi modelami wzrostu i rozwoju drzewostanów pozwoli na zastosowanie w najbliższym czasie oryginalnych aplikacji informatycznych, które umożliwią coroczną racjonalizację lokalizacji cięć rębnych i przedrębnych, jednak z uwzględnieniem etatów dziesięcioletnich jako norm brzegowych.

Z Systemu Informatycznego Lasów Państwowych corocznie sporządzane będą wykazy wstępne zadań do wykonania w zakresie hodowli, ochrony i użytkowania lasu, będące – oprócz innych dokumentów – podstawą corocznego planowania finansowo-gospodarczego w nadleśnictwie. Raz na dziesięć lat w Systemie Informatycznym Lasów Państwowych tworzony będzie zaktualizowany opis taksacyjny drzewostanów jako podstawa taksacji wzrokowej drzewostanów na następne dziesięciolecie.

Bieżące działanie Lasów Państwowych odbywa się w ramach planu finansowo-gospodarczego PGL Lasy Państwowe, a także w ramach planów finansowo-gospodarczych poszczególnych jednostek organizacyjnych. Roczne planowanie finansowo-gospodarcze w Lasach Państwowych rozpoczyna się od przesłania ze szczebla Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych do Regionalnych Dyrekcji Lasów Państwowych makroświadczeń planistycznych, dotyczących spodziewanych cen na drewno oraz kosztów jednostkowych wybranych obszarów działalności. Za pierwszy etap planowania finansowania gospodarczego na poziomie nadleśnictwa należy uznać sporządzanie szacunków brakarskich, tj. wykonywanie przez leśniczych zadań w poszczególnych drzewostanach, polegających na ustaleniu ilości i sortymentów drewna możliwego do pozyskania.

W Systemie Informatycznym Lasów Państwowych funkcjonuje procedura, dzięki której można sporządzić listę wydzieleń drzewostanowych, które należy objąć szacunkami brakarskimi ze względu na zabiegi pielęgnacyjne, trzebieżowe, pilność przebudowy drzewostanów, a także ze względu na wyniki komputerowych analiz mających na celu zlokalizowanie pozycji drzewostanowych do objęcia użytkowaniem rębny.

W Lasach Państwowych został właśnie przygotowany program komputerowy wspomagający sporządzanie szacunków brakarskich do umieszczenia w rejestratorach wszystkich leśniczych. Inwentaryzację wstępną zadań administracyjnych i gospodarczych do wykonania w danym roku gospodarczym uzyskuje się przede wszystkim z następujących źródeł:

- wyników szacunków brakarskich;
- wykazów wstępnych zadań w zakresie hodowli, ochrony i użytkowania lasu, sporządzanych z Systemu Informatycznego Lasów Państwowych;
- rejestru spostrzeżeń gospodarczych, prowadzonego przez leśniczego;
- rejestru zadań do wykonania w obszarze działalności administracyjnej, na szczeblu poszczególnych jednostek organizacyjnych LP z uwzględnieniem:
 - obowiązków nałożonych przepisami prawa i aktów reglamentacji wewnętrznej,
 - zadań wynikających ze spraw bieżących,
 - decyzji własnych kierownika jednostki organizacyjnej;

- wyników corocznej inwentaryzacji zagrożenia lasu ze strony czynników biotycznych,
- wyników corocznej inwentaryzacji i analizy potrzeb w zakresie prac remontowych i inwestycyjnych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych.

Zadania gospodarcze oraz administracyjne do wykonania w danym roku gospodarczym początkowo przyjmują postać wstępnego planu kosztów (w tym wstępny plan kosztów pozyskania drewna i wynagrodzeń). W tym wstępnym planie przewidywany koszt realizacji poszczególnych zadań jest ustalany na podstawie:

- tabeli lokalnych kosztów jednostkowych wykonania różnych zadań;
- tabel czasochłonności prac,
- tabel zużycia materiałów i innych materialnych wskaźników działalności;
- wyników wstępnych negocjacji cenowych z potencjalnymi wykonawcami zadań;
- rozpoznania i analiz własnych kierowników jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych.

Ponadto sporządzany jest wstępny plan sprzedaży drewna: na podstawie planu pozyskania drewna oraz przewidywanej ceny na surowiec drzewny. Dane wstępnych planów przychodów i kosztów podlegają łączeniu i są przenoszone do zestawień syntetycznych, które - po przeanalizowaniu na poziomie Regionalnych Dyrekcji - są przesyłane do Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych.

Na poziomie Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych zsumowane plany są porównywane z danymi ekonomicznymi, jakie powinny wystąpić w całych Lasach Państwowych w danym roku gospodarczym w świetle makroskalowej, długookresowej prognozy sytuacji finansowo-gospodarczej Lasów Państwowych. Prognoza ta jest dużym osiągnięciem Lasów Państwowych. Pełni rolę swoistego "strażnika" zdolności Lasów Państwowych do samofinansowania swojej działalności i jest corocznie aktualizowana. Wielkość odchyłeń danych we wstępnych planach przychodów i kosztów wpływa na przygotowanie ostatecznych makro wskaźników planistycznych, przesłanych następnie do regionalnych dyrekcji.

Ustalenie tych wskaźników poprzedza:

- Opracowanie modeli matematycznych uzależniających poziom kosztów jednostkowych poszczególnych rodzajów działalności w nadleśnictwach od warunków przyrodniczych i ekonomicznych tej działalności w roku poprzedzającym rok objęty planowaniem.
- Zredukowanie kosztów jednostkowych działalności, zaplanowanych przez nadleśnictwa danej regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych we wstępnych planach kosztów, proporcjonalnie do kosztów wynikających z opracowanych modeli, tak aby koszt jednostkowy dla całych Lasów Państwowych wyniósł dla roku objętego planem tyle, ile w wymienionej długookresowej prognozie sytuacji finansowo-gospodarczej Lasów Państwowych.

- Ustalenie wielkości środków na wynagrodzenia ze wszystkimi pochodnymi do wstępnego planu wynagrodzeń pracowników administracyjnych dla nadleśnictw danej regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych – z uwzględnieniem:
 - maksymalnego na dany rok przyrostu przeciętnego wynagrodzenia w stosunku do roku ubiegłego,
 - dysproporcji płacowych występujących między poszczególnymi regionalnymi dyrekcjami Lasów Państwowych,
 - dysproporcji w poziomie zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych w poszczególnych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych, z zastrzeżeniem, że przypisanie tych środków na wynagrodzenia nie spowoduje powstania planowanych jednostkowych kosztów administracyjnych na poziomie niemożliwym do zaakceptowania w stosunku do długookresowej prognozy sytuacji finansowo-gospodarczej Lasów Państwowych.

Ostateczne wartości makrowskaźników przypisane poszczególnym regionalnym dyrekcjom Lasów Państwowych są następnie przydzielane przez dyrektorów Regionalnych Dyrekcji Lasów Państwowych do nadleśnictw według kryteriów suwerennie ustalonych przez dyrektorów regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych. Makrowskaźniki przydzielone do nadleśnictw są podstawą do opracowania w nadleśnictwach ostatecznych planów kosztów. Ostateczny plan przychodów nadleśnictwa jest opracowywany w następstwie procedury przetargowej drewna planowanego do pozyskania i sprzedaży. Przetargi odbywają się na poziomie poszczególnych nadleśnictw lub, z upoważnienia nadleśniczych, na poziomie regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych lub Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych. W ciągu roku jednostki organizacyjne mogą ubiegać się o przyznanie środków na realizację zadań z rezerwy ogólnej funduszu leśnego, z rezerw celowych lub środków ponadplanowych. W Lasach Państwowych opracowano bardzo szczegółowe zasady ubiegania się o środki rezerwowe lub ponadplanowe.

Działalność poszczególnych nadleśnictw jest oceniana na podstawie specjalistycznej, wszechstronnej weryfikacji wyniku finansowego.

Wspomaganie informatyczne procesu zarządzania w Lasach Państwowych

Proces planowania finansowego jest istotnie wspomagany przez działający System Informatyczny Lasów Państwowych, jeden z największych w Europie systemów informatycznych. Działa on na wszystkich poziomach zarządzania. Na poziomie leśnictwa funkcjonują rejestratory leśniczego. Są one używane do ewidencji obrotu drewnem czy czasu pracy. Przewiduje się wykorzystanie rejestratorów do wspomaganie szacunków brakarskich, do rejestracji spostrzeżeń gospodarczych, do tworzenia procesów planistycznych na poziomie leśnictwa, do kontroli drewna w trakcie transportu.

Obecnie System Informatyczny Lasów Państwowych (SILP) składa się z 13 aplikacji użytkowych własnych; dwóch aplikacji użytkowych obcych; trzech programów interfejsowych; trzech narzędzi eksploatacyjnych pozwalających na rozwiązywanie problemów i sporządzanie raportów według inwencji użytkownika. SILP ma łączność z siecią interne-

tową. W końcową fazę wkroczyły prace dotyczące modelu funkcjonowania internetu w Lasach Państwowych. Dzisiaj System Informatyczny pozwala na sporządzanie (generowanie) 83 raportów zaprogramowanych na stałe. Zdecydowane zwiększenie zdolności przygotowywania (sporządzania) raportów przez SILP jest jednym z podstawowych kierunków doskonalenia SILP. Inne kierunki to:

- Utworzenie niezależnej sieci rozległej (WAN) w Lasach Państwowych uwzględniającej przede wszystkim zdalne przekazywanie danych z rejestratora do serwera w nadleśnictwie,
- Dołączenie do bazy alfanumerycznej SILP geometrycznej bazy danych, w Lasach Państwowych na przykładzie dwóch regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych, kilkunastu nadleśnictw i wielu leśnictw, zakończono właśnie prace pilotażowe nad niezależną siecią rozległą.

System sprzedaży drewna w Lasach Państwowych

Polski model leśnictwa przewiduje, że PGL Lasy Państwowe ma prowadzić nie tylko hodowlę i ochronę lasu (jak na przykład w Czechach), lecz również pozyskiwanie i sprzedaż drewna. Lasy Państwowe opracowały, wdrożyły i upowszechniły oryginalny sposób sprzedaży drewna. Zakłada on, że podstawowym ogniwem sprzedaży drewna jest nadleśnictwo. Tylko niektórzy nabywcy drewna (np. drewna okleinowego czy sklejkowego) mogą funkcjonować na rynku ogólnym, tzn. sprzedaż drewna planowanego do pozyskania może dla tych nabywców z upoważnienia nadleśniczych prowadzić dyrektor Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych. Bardzo duże celulozownie oraz fabryki płytowe mają przywilej funkcjonowania na rynku strategicznym (sprzedaż drewna na poziomie Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych). System sprzedaży drewna obejmuje przede wszystkim sprzedaż drewna planowanego dopiero do pozyskania z użyciem mechanizmu wolnej konkurencji. Opracowany przez Dyrekcję Generalną Lasów Państwowych film instruktażowy przedstawia szczegółową klasyfikację oraz różne sposoby sprzedaży drewna (zarówno planowanego do pozyskania, jak i pozyskanego). Zasady sprzedaży drewna w najbliższym czasie będą podlegać nowelizacji z uwzględnieniem opracowania:

- ramowego regulaminu procedury sprzedaży, w tym wyceny ofert;
- zasad ustalania ceny wywoławczej;
- zasad sprzedaży drewna trudno zbywalnego;
- zasad sprzedaży drewna w przypadku wystąpienia klęsk żywiołowych.

Powszechne zastosowanie zasady sprzedaży drewna planowanego dopiero do pozyskania pozwala na racjonalizację użytkowania, a także na precyzyjne sporządzanie planów sprzedaży drewna.

Najważniejsze przedsięwzięcia realizowane w Lasach Państwowych w celu doskonalenia funkcjonowania tej organizacji

Lasy Państwowe, które w latach 1999 i 2000 nie tylko przeciwstawiły się zamachom na ich ustrój formalno-prawny, ale także musiały uporać się ze znacznymi szkodami z powodu wiatrów, pożarów i owadów, podjęły obecnie wiele przedsięwzięć rozwojowych.

W zakresie formułowania celów i współtworzenia polityki leśnej oraz podstaw prawnych działania Lasów Państwowych:

- Działanie utrwalające i udoskonalające dotychczasowy ustrój formalno-organizacyjny i finansowy Lasów Państwowych (w tym przeciwstawienie się koncepcjom reprivatyzacji bezpośredniej, użycia mienia leśnego w procesie uwłaszczenia, koncepcjom fragmentaryzacji gospodarki leśnej przez przekazanie lasów pod zarządek wojewodów, próbom zmiany uregulowań prawnych dotyczących podatku leśnego, próbom zmiany ustawy o ochronie gruntów rolnych i leśnych).
- Dążenie do racjonalizacji rozstrzygnięć legislacyjnych w zakresie usytuowania Lasów Państwowych w sektorze finansów publicznych i podporządkowania jurysdykcji ustawy o zamówieniach publicznych;
- Dokończenie prac projektowych dotyczących ustawy o nasiennictwie leśnym (prace w końcowej fazie);
- Podjęcie prac przedlegislacyjnych i legislacyjnych w zakresie uruchomienia w systemie finansowym Lasów Państwowych alternatywnych źródeł zasilania finansowego (źródła Konwencji Klimatycznej, przychody z zorganizowanego, tzw. klubowego korzystania z pozaprodukcyjnych funkcji lasu, przychody z funduszy celowych itd.).

W zakresie inwentaryzowania, ustalania i monitorowania stanu ilościowego oraz jakościowego i przedmiotów mienia w zarządzie Lasów Państwowych:

- Dokończenie pełnej inwentaryzacji i usystematyzowanie zadań Lasów Państwowych w świetle przepisów prawa i teorii zarządzania przez ciągłą nowelizację tych zagadnień (prace w końcowej fazie);
- Wdrożenie i upowszechnienie systemu okresowych inwentaryzacji wielkoobszarowych lasów (prace w fazie przed odbiorem komisyjnym);
- Wdrożenie i upowszechnienie systemu ustalania wartości zasobów leśnych (prace w fazie poprzedzającej zatwierdzenie metod ustalania wartościowania zasobów leśnych z uwzględnieniem takich rozwiązań szczegółowych:
 - wykorzystanie Systemu Informatycznego Lasów Państwowych do "oddrzewostanowej" indywidualizacji wyceny wartości poszczególnych drzewostanów (wyłączeń drzewostanowych),
 - traktowanie wartości zasobów leśnych jako sumy wycen zindywidualizowanych,

- posługiwanie się normatywnymi kosztami jednostkowymi działalności jako nakładami niezbędnymi na gospodarke leśną,
 - przyjęcie modelu wzrostu i rozwoju drzewostanów do ustalania zakresu rzeczowego zadań oraz pożytków do pobrania w różnych okresach życia drzewostanów,
 - posługiwanie się rachunkiem prolongowania i dyskontowania nakładów finansowych i pożytków;
- Wdrożenie i upowszechnienie wniosków innowacyjno-wdrożeniowych w Lasach Państwowych;
 - Dokończenie inwentaryzacji zapotrzebowania na wspomaganie procesu zarządzania w leśnictwie przez System Informatyczny Lasów Państwowych.

W zakresie zarządzania bazami danych:

- Wdrożenie i upowszechnienie centralnej bazy danych o lasach;
- Wdrożenie i upowszechnienie nowoczesnego systemu gromadzenia i ewidencjonowania dokumentacji spraw;
- Uzupełnienie Systemu Informatycznego Lasów Państwowych obszernym katalogiem aplikacji użytkowych (np. aplikacje wspomagające system planowania, sygnalizujące potrzebę usunięcia błędów grubych w opisie taksacyjnym, wspomagające wykonywaną raz na 10 lat taksację wzrokową drzewostanów w ramach prac urzędniowych, generujące raporty zadań hodowlanych oraz ochronnych w powiązaniu z wytycznymi planów urządzania lasu, uzupełnienie zastosowania rejestratorów leśniczego do pomocy w sporządzaniu szacunków brakarskich, rejestrowanie spostrzeżeń gospodarczych, kontrolowanie obrotu drewna w fazie transportowej itd.).
- Wdrożenie i upowszechnienie sieci rozległej w Lasach Państwowych (sieci WAN).

W zakresie prognozowania, programowania i analiz strategicznych:

- Dokończenie czynności nad programem rozwoju SILP (z uwzględnieniem takich zagadnień, jak dołączenie bazy geometrycznej do istniejącej bazy alfanumerycznej, opracowanie programów aplikacyjnych wspomagających proces zarządzania, dopracowanie koncepcji sieci rozległej itd.);
- Dokończenie prac nad programem rozwoju kontraktowego wykonywania prac w Lasach Państwowych oraz wdrożenie i upowszechnienie tego programu;
- Dokończenie i uzupełnienie programu nowelizacji aktów reglamentacji wewnętrznej, wdrożenie i upowszechnienie zasad hodowli i użytkowania lasu oraz urządzania lasu, opracowanie instrukcji wielkoobszarowej inwentaryzacji lasu oraz instrukcji bazy danych o lasach, przygotowanie projektu zarządzania o ustalaniu wartości zasobów leśnych, nowelizacji zarządzenia o systemie sprzedaży

drewna w Lasach Państwowych oraz zarządzenia o systemie planowania finansowo-gospodarczego w Lasach Państwowych, dopracowanie branżowego planu kont dla Lasów Państwowych;

- Dokończenie prac nad programem promocji drewna przez propagowanie systemu budownictwa zastępczego;
- Opracowanie koncepcji udoskonalonego systemu przeciwdziałania nieprawidłowościom w handlu drewnem;
- Opracowanie programu udoskonalenia systemu certyfikacji gospodarki leśnej (w tym ustalenia kryteriów oceny gospodarki leśnej w systemie FSC, a także sposobu – warunków przystąpienia Lasów Państwowych do systemu PEFC);
- Udoskonalenie systemu aktualizacji długookresowej prognozy sytuacji finansowej Lasów Państwowych,
- Opracowanie programu podziału kompetencji o decentralizacji w Lasach Państwowych;
- Opracowanie programu uzupełnienia selekcji w leśnictwie polskim analizami genetycznymi;
- Opracowanie programu doskonalenia działalności i roli Leśnych Kompleksów Promocyjnych;
- Znowelizowanie programu wzrostu lesistości kraju.

**W zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć
spoza obszaru finansowania z funduszu leśnego:**

- Wdrożenie i upowszechnienie udoskonalonego systemu wzajemnych ubezpieczeń majątkowych w Lasach Państwowych;
- Wdrożenie i upowszechnienie systemu dodatkowych ubezpieczeń społecznych (tzw. trzeci filar) w Lasach Państwowych;
- Ustalenie celów i zasad funkcjonowania Lasów Państwowych w Polskiej Izbie Ekologicznej;
- Dopracowanie koncepcji i powołanie Forum Ekologicznego przy Dyrektora Generalnym Lasów Państwowych.

Są to tylko niektóre wybrane przedsięwzięcia realizowane przez Lasy Państwowe w ramach doskonalenia swojego ustroju i funkcjonowania. Nie może być wątpliwości, że dzięki wspólnemu, zjednoczonemu wysiłkowi wszystkich leśników oraz ludzi leśnikom sprzyjających, zamierzenia rozwojowe i operacyjne zostaną przez społeczność leśną zrealizowane. Siła Lasów Państwowych w decydującym stopniu pochodzi z tradycyjnych, przez kolejne

pokolenia wypracowanych i sprawdzonych, rozwiązań ustrojowych. To z tradycji wywodzi się np. dobrowolnie przyjęty przez leśników obowiązek i zaszczyt noszenia mundurów.

W Lasach Państwowych jest obecnie realizowana zasada, że każdy, kto czuje się członkiem społeczności leśnej, ma w tej społeczności zapewnione miejsce stosowne do umiejętności, zdolności i predyspozycji. Nie ma natomiast w społeczności leśnej miejsca dla tego, kto nie szanując munduru leśnika polskiego kieruje się w swoim działaniu prywatą lub w inny sposób swoim zachowaniem czy czynami kompromituje brać leśną. Nikt nikogo nie zmusza do noszenia leśnego munduru, tak jak nie zmusza do poddawania się obowiązkowi i zaszczytowi posługiwania się jakże tradycyjnymi i pięknymi tytułami nadleśniczego, leśniczego czy gajowego.

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe – pomimo że jest to organizacja zhierarchizowana – kieruje się otwartością podejmowania dyskusji na temat swojego funkcjonowania w ramach sprawdzonych wzorów formalno-prawnych i ustrojowych. Leśnicy, jak chyba żadna grupa zawodowa, wiedzą jednak, że diabeł tkwi w szczegółach, twardo chodzą po ziemi, szybko poznają się na demagogii albo zwykłej niewiedzy.

Lasom nie są potrzebne teraz ani akty ustrojowe, ani programy polityczne czy strategie. Aż nadto czasu i środków pieniężnych stawiano w przeszłości na ich konstruowanie. Nadszedł czas na konkretne programy, projekty i plany. Lasy Państwowe działają obecnie według tej formuły, co w tym wystąpieniu starano się wykazać.

*Dyrektor Generalny Lasów Państwowych,
Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych
ul. Wawelska 52/54, 00-950 Warszawa*