

**NOWOCZESNE ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE  
W ZARZĄDZANIU GOSPODARSTWEM LEŚNYM**

**Dr inż. Stanisław Parzych**

**Falenty, 2011**

Materiały szkoleniowe opracowane przez:

Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego w Falentach

05-09 Raszyn

tel: 22 720 05 35

tel./fax: 22 628 37 63

Materiały szkoleniowe opracował:

dr inż. Stanisław Parzych

Edycja i druk:

Moderna Agencja Reklamowa

[www.moderna.com.pl](http://www.moderna.com.pl)

## SPIS TREŚCI

1. Wstęp.....	4
2. Teoria organizacji i zarządzania – definicje.....	5
3. Gospodarka narodowa – otoczenie organizacji.....	8
4. Gospodarka leśna .....	10
4.1. Definicje .....	10
4.2. Cele i zasady.....	11
4.3. Podstawowe działy .....	12
5. Nadzór nad lasami .....	14
5.1. Stanowiącymi własność Skarbu Państwa.....	14
5.2. Niestanowiącymi własności Skarbu Państwa .....	15
6. Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe .....	18
6.1. Struktura .....	19
6.2. Klasyfikacja działalności.....	24
6.3. Gospodarka finansowa .....	24
6.4. System Informatyczny Lasów Państwowych.....	27
6.5. Plan urządzania lasu .....	28
6.6. Certyfikacja .....	28
6.7. Sprzedaż drewna .....	30
6.8. Pracownicy .....	33
6.9. Konkursy na stanowiska kierownicze .....	35
6.10. Leśne kompleksy promocyjne.....	36
6.11. Ochrona przeciwpożarowa .....	37
7. Podstawowe dane o leśnictwie .....	38
8. Podsumowanie .....	44
9. Literatura: .....	46

## 1. Wstęp

W literaturze ciągle jeszcze można spotkać pogląd, że w gospodarce leśnej Polski dominuje klasyczny model XIX wiecznego leśnictwa nastawionego na maksymalizację pozyskiwania drewna. A przecież jest ona prowadzona zgodnie z Ustawą o lasach z 1991 roku, w myśl której gospodarkę leśną prowadzi się według następujących zasad:

- powszechnej ochrony lasów,
- trwałości utrzymania lasów,
- ciągłości i zrównoważonego wykorzystania wszystkich funkcji lasów,
- powiększania zasobów leśnych.

Polityka ekologiczna przejawia się zarówno w powiększaniu stref ochronnych, poprawie stanu zdrowotnego lasów, jak i doskonaleniu metod prowadzenia zrównoważonej gospodarki leśnej.

Każda organizacja, zwłaszcza w gospodarce rynkowej, narażona jest na szereg czynników. Chcąc przetrwać musi doskonalić metody zarządzania i dostosować strukturę organizacyjną do wymagań rynku. Powinna nieustannie uczyć się i korzystać z nowych osiągnięć nauki oraz wyciągać wnioski z niepowodzeń. Dotyczy to także prowadzenia gospodarki leśnej. Gospodarki, która jest specyficzna i wymaga nie tylko wiedzy, ale również zamiłowania do przyrody.

## 2. Teoria organizacji i zarządzania – definicje

Słowo **organizacja** wywodzi się z greckiego „organizo” co oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości. Organizację tworzą i rozwijają ludzie, czyniąc to dla realizacji założonych celów i zadań. Głównymi składnikami każdej organizacji są więc:

- cele,
- struktura,
- ludzie.

Czynniki te są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Ludzie formułując cele organizacji sami muszą się im podporządkować, natomiast by je osiągnąć tworzą strukturę, która z kolei w znacznym stopniu określa ich organizacyjne zachowanie i cele.

Każda organizacja jest ściśle powiązana z otoczeniem i tylko dzięki temu może trwać i się rozwijać. Organizacja jest systemem otwartym, gdyż z otoczenia czerpie zasoby a w zamian dostarcza mu swoje produkty niezbędne innym organizacjom. Żadna organizacja nie działa w izolacji lecz posiada szereg interakcji z otoczeniem (ekonomicznych, technicznych, społecznych, politycznych), stanowiąc część gospodarki narodowej.

Z kolei **zarządzanie** to zbiór działań umożliwiający osiąganie zamierzonych celów w sposób skuteczny i sprawny. Skuteczność odnosi się do wykonania odpowiedniego zadania, czyli osiągnięcia założonego celu. Natomiast sprawność odnosi się do uzyskania odpowiedniej proporcji nakładów i wyników (np. minimalizacja kosztów, czy maksymalizacja zysków).

Według W. F. Tylora – uważanego za ojca naukowego zarządzania – zarządzanie to dokładne poznanie tego czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób. Z kolei A. Koźmiński definiuje zarządzanie jako swego rodzaju „wędrówkę przez chaos” czyli konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych oraz środków materialnych i pieniężnych. Natomiast P. Drucker uważa, że zarządzanie jest narzędziem, które ma zapewnić instytucji (niezależnie od tego czym się zajmuje) możliwość osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym działa.

Niezależnie od definicji całość procesu zarządzania możemy podzielić na cztery podstawowe działania zmierzające do osiągnięcia założonych celów: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie.

1. Planowanie, polega na wyznaczeniu celów organizacji i ustaleniu generalnej strategii ich osiągnięcia.
2. Organizowanie, obejmuje określenie struktury organizacyjnej dotyczącej hierarchii służbowej oraz wyznaczenie zadań do wykonania dla poszczególnych osób czy zespołów.
3. Przewodzenie, to koordynowanie działań poprzez kierowanie czynnościami innych osób, motywowanie pracowników oraz rozstrzyganie konfliktów między członkami organizacji.
4. Kontrolowanie, czyli monitorowanie funkcjonowania organizacji i wykonania założonych celów oraz korygowanie wszelkich odchyłań.

Powinniśmy pamiętać, że te cztery działania mimo, że są odrębne, to jednocześnie każde z nich wywiera wpływ na pozostałe, a więc są ze sobą wzajemnie powiązane i współzależne.

Amerykański klasyk teorii organizacji i zarządzania P. Drucker wyróżnia siedem podstawowych cech obrazujących zarządzanie:

1. **Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi**, gdyż najważniejszym zasobem organizacji są ludzie i ich odpowiednie współdziałanie aby maksymalnie wykorzystać silne strony uczestników. A więc podstawą dobrego funkcjonowania organizacji są odpowiedni ludzie na stanowiskach kierowniczych, którzy potrafią stworzyć efektywne zespoły i im przewodzić.
2. **Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze**, oznacza to, że musi uwzględniać uznawane przez daną społeczność normy właściwego zachowania i wartości. Chodzi o to, że efektywne oddziaływanie na innych ludzi wymaga szacunku i znajomości kultur, w których ci ludzie uczestniczą.
3. **Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji**, oznacza to, że wartości i cele powinny prowadzić do emocjonalnego zaangażowania się poszczególnych osób przy wykonywaniu zadań. Ma to duże znaczenie ze względu na lepszą mobilizację ludzi do wysiłku oraz zwiększa spójność podejmowanych przez nich decyzji i działań.
4. **Zarządzanie powinno doprowadzić to tego, by organizacja była zdolna do uczenia się**, czyli umiejętność adaptacji do zmiennych warunków. Chodzi o zdolność nabywania nowych umiejętności oraz stałego doskonalenia się uczestników. Ważnym elementem uczenia się jest umiejętność wyciągania wniosków na podstawie popełnianych błędów.

5. **Zarządzanie wymaga komunikowania się**, czyli odpowiedniego obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz jej wymiany z otoczeniem. Oznacza to umiejętność z jednej strony przekazywania informacji odpowiednim osobom w odpowiednim czasie zgodnie z intencją nadawcy, a z drugiej strony zdolność do właściwego odbioru komunikatów.
6. **Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników** – cele i zadania powinny być stale i wszechstronnie monitorowane i oceniane. Chodzi o powszechnie stosowane wskaźniki efektywności działania mierzące różne zjawiska (finansowe, ekonomiczne, rynkowe, techniczne czy społeczne. Dzięki czemu możemy określać efektywność wykonanych działań i podejmować trafne decyzje na przyszłość.
7. **Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient**, oznacza to, że działania zmierzające do utrzymania i zwiększenia udziału w rynku powinny obejmować stały kontakt i dobrą komunikację z klientami zwłaszcza w warunkach konkurencji. Pracownicy powinni rozumieć życzenia klientów oraz przewidzieć i zaspokoić ich potrzeby.

### 3. Gospodarka narodowa – otoczenie organizacji

Gospodarka narodowa stanowi system wzajemnych powiązań wielu sektorów. Powiązania te są odzwierciedlone we wzajemnym zużywaniu produktów wytworzonych przez inne jednostki gospodarcze będące zarazem odbiorcami jak i dostawcami produktów. Gospodarka leśna jak każdy system otwarty, powiązana jest z otoczeniem dwukierunkowo, a więc po stronie wejść oraz wyjść. W przypadku sektora leśnego dotyczy to głównie przemysłu drzewnego, celulozowo-papierniczego oraz meblarskiego. Powyższe zależności dotyczą również powiązań z jednostkami administracji państwowej oraz organami samorządowymi. Przejawia się to z jednej strony poprzez przepływ środków pieniężnych w wyniku płaconych podatków, i z drugiej strony w wyniku udzielanych dotacji czy subwencji na określone cele (np. związane ze zwiększaniem lesistości kraju). W wyniku prowadzonej działalności gospodarki leśnej wiele osób może znaleźć zatrudnienie. Osiągane z tego tytułu dochody wpływają na wzrost wartości dodanej (całkowity wkład danej jednostki w wartość wytworzonej produkcji) w produkcji globalnej gospodarki narodowej, a gospodarka leśna może realizować wiele podstawowych celów publicznych, społecznych i gospodarczych.

Między poszczególnymi branżami gospodarki narodowej istnieje szereg silnych powiązań w wyniku wysokiego zapotrzebowania na produkty pochodzące z innych sektorów. Siłę tych powiązań można określić na podstawie zakupów z zewnątrz, rozmiaru produkcji (pozyskanie drewna), poziomu zatrudnienia oraz dochodu. W ujęciu klasycznym koncepcja analizy powiązań międzysektorowych polega na podziale rozpatrywanego systemu na „n” sektorów wraz z wyznaczeniem wartości wytworzonej produkcji i sposobu jej wykorzystania w poszczególnych sektorach. W tym celu sporządza się tablicę przepływów międzysektorowych typu macierzowego, w której zawarte są dane liczbowe dotyczące działalności gospodarczej w określonym czasie. Dzięki szachownicowej prezentacji nakładów i wyników produkcji rozpatrujemy daną sekcję z jednej strony jako wytwórcę i z drugiej strony jako odbiorcę produktów. Przy czym sekcja traktowana jest umownie, gdyż w zależności od stopnia szczegółowości, można wyodrębnić inne części systemu takie jak: działy, grupy czy klasy wyszczególnione w Polskiej Klasyfikacji Działalności (rys. 1).

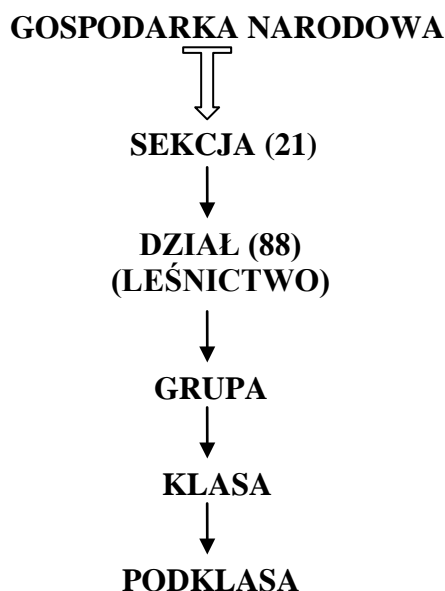
Ze względu na ograniczenie zainteresowań tylko do działu 02 – leśnictwo, należącego do sekcji A – rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo, ogólna postać tablicy przepływów międzygałęziowych została zredukowana do jednego wiersza i jednej kolumny (tab.1). W tabeli tej pozycje w wierszu ( $x_{11}$ , ...,  $x_{1,22}$ ) przedstawiają wielkość środków pieniężnych wpływających do działu leśnictwa za sprzedane produkty i usługi, czyli kierunek i wartość



# Nowoczesne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu gosp. leśnym

produkcji wpływającej. Natomiast elementy kolumny ( $x_{11}, \dots, x_{22,1}$ ) ukazują wielkość środków pieniężnych wydatkowanych przez analizowany dział na zakup dóbr i usług z poszczególnych sekcji.

Rys. 1. Struktura gospodarki narodowej według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).



Tab.1. Powiązanie leśnictwa z gospodarką narodową – tablica przepływów międzysekcyjnych

i \ j		Stadia pośrednie						Popyt końcowy	Produkcja globalna
		Sekcja A		Sekcja B	Sekcja C	...	Sekcja U		
		Dział 02	Dział 01						
Sekcja A	Dział 02	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$x_{14}$	...	$x_{1,22}$	$Y_1$	$X_1$
	Dział 01	$x_{21}$							
Sekcja B		$x_{31}$							
Sekcja C		$x_{41}$							
...		...							
Sekcja U		$x_{22,1}$							
Wartość dodana		$D_1$							
Produkcja globalna		$X_1$							

## 4. Gospodarka leśna

### 4.1. Definicje

W myśl Ustawy o lasach z dnia 28 września 1991 r., **lasem** jest grunt:

1. O zwartej powierzchni co najmniej 0,10 ha, pokryty roślinnością leśną lub przejściowo jej pozbawiony:
  - przeznaczony do produkcji leśnej lub,
  - stanowiący rezerwat przyrody lub wchodzący w skład parku narodowego albo,
  - wpisany do rejestru zabytków.
2. Związany z gospodarką leśną, zajęty pod wykorzystywane dla potrzeb gospodarki leśnej: budynki i budowle, urządzenia melioracji wodnych, linie podziału przestrzennego lasu, drogi leśne, tereny pod liniami energetycznymi, szkółki leśne, miejsca składowania drewna, a także wykorzystywany na parkingi leśne i urządzenia turystyczne.

Las towarzysząc człowiekowi od zarania dziejów dostarczał wiele produktów niezbędnych do przeżycia, głównie pożywienia. Początkowo ludność korzystająca z lasu prawie w nim nie gospodarowała, traktując go jako niewyczerpalne źródło wszelkiego bogactwa. Lasy odgrywały największą rolę w życiu człowieka w okresie wczesnohistorycznym i średniowiecznym. Ludność czerpała pełną ręką z puszczańskich bogactw. Początkowo ludność pozyskiwała płody runa leśnego, trudniła się myślistwem, rybołówstwem i bartnictwem, co stawało się głównym zawodem człowieka. Żywicę zaczęto pozyskiwać we Francji już w V wieku p.n.e. W okresie feudalizmu oprócz tartaczniactwa dobrze rozwinięty był przemysł budniczy, obejmujący: palenie popiołów, wyrób potażu, smoły, dziegciu, węgla drzewnego, terpentyny, klepek i gontów. Od XV wieku rozwijała się również w Polsce produkcja papiernicza, a od XVIII wieku stolarstwo i produkcja mebli giętych. Ogromne znaczenie drewna wynikało również z faktu, że było podstawowym budulcem, wykorzystywanym przez cieśli, stolarzy, kołodziejów, bednarzy oraz gontarzy. Stopniowo zmniejszająca się powierzchnia kompleksów leśnych, głównie w dobie rewolucji przemysłowej i znaczny wzrost popytu na drewno doprowadziło do planowej gospodarki leśnej.

Na ziemiach polskich gospodarstwo leśne jako odrębna gałąź gospodarki w dzisiejszym rozumieniu zaczęło się kształtować w latach siedemdziesiątych XVIII wieku, czyli w dobie kapitalizmu. Przełomowym momentem było wprowadzenie nowej formy

gospodarowania – urządzania lasu (planowana gospodarka leśna). Zmiana sposobów zagospodarowania lasu i zarządzania nim postępuje w drodze ewolucji do dnia dzisiejszego.

Obecnie **gospodarka leśna** rozumiana jest jako działalność leśna w zakresie urządzania, ochrony i zagospodarowania lasu, utrzymania i powiększania zasobów i upraw leśnych, gospodarowania zwierzyną, pozyskiwania drewna (z wyjątkiem skupu), żywicy, choinek, karpiny, kory, igliwia, zwierzyny oraz płodów runa leśnego, a także sprzedaż tych produktów oraz realizację pozaprodukcyjnych funkcji lasu.

Lasy jako element infrastruktury kraju w wymiarze ekonomicznym i ekologicznym stanowią ważny czynnik równowagi ekologicznej, jak również ostoję różnorodności biologicznej Polski (ok. 80 % gatunków roślin i zwierząt). Powierzchnia, którą zajmują, czyli ponad ¼ terenu kraju stanowi znaczący wpływ na kształtowanie całej polityki ekologicznej państwa.

Lasy spełniają trzy podstawowe funkcje:

- a) ekologiczne, między innymi regulowanie klimatu, redukcja zanieczyszczenia i stabilizacja warunków wodnych;
- b) produkcyjne, głównie produkcja drewna i pozyskanie runa leśnego;
- c) społeczne, las jako miejsce pracy oraz miejsce wypoczynku i turystyki, a także jako obiekt służący rozwojowi kultury, nauki i edukacji ekologicznej.

### 4.2. Cele i zasady

Każda działalność ludzka a więc i działalność w gospodarce leśnej ukierunkowana jest na osiągnięcie określonych celów. Cele gospodarstwa leśnego, podobnie jak cele każdego przedsiębiorstwa są najważniejszym czynnikiem kształtującym proces produkcji i wynikają z funkcji, które pełni las. Są to więc funkcje infrastrukturalne czyli pozaprodukcyjne i funkcje gospodarcze czyli produkcyjne. Lasy polskie pełnią jednocześnie obie funkcje, wydzielone są jednak określone grupy lasów w których dominuje jedna z wymienionych funkcji, a pozostała pełni rolę drugorzędną.

Obowiązująca od 1991 r. Ustawa o lasach nakazuje prowadzenie gospodarki leśnej opartej o następujące cele:

- 1) zachowanie lasów i korzystnego ich wpływu na klimat, powietrze, wodę, glebę, warunki życia i zdrowia człowieka oraz równowagę przyrodniczą;
- 2) ochrona lasów, zwłaszcza ekosystemów leśnych stanowiących naturalne fragmenty rodzimej przyrody lub lasów szczególnie cennych;

- 3) ochrona gleb i terenów szczególnie narażonych na zanieczyszczenie lub uszkodzenie oraz o specjalnym znaczeniu społecznym;
- 4) ochrona wód powierzchniowych i głębinowych, retencji zlewni, w szczególności na obszarach wododziałów i na obszarach zasilania zbiorników wód podziemnych;
- 5) produkcja (na zasadzie racjonalnej gospodarki) drewna oraz surowców i produktów ubocznego użytkowania lasu.

Jak również prowadzonej według następujących zasad (obowiązki właściciela):

- 1) powszechna ochrona lasów (wykonywanie zabiegów profilaktycznych i ochronnych zapobiegających powstawaniu i rozprzestrzenianiu się pożarów; zapobieganie, wykrywanie i zwalczanie nadmiernie pojawiających się i rozprzestrzeniających się organizmów szkodliwych; ochrona gleby i wód leśnych);
- 2) trwałość utrzymania lasów (zachowanie w lasach roślinności leśnej i jej ponowne wprowadzenie w okresie do 5 lat od usunięcia drzewostanu; pielęgnowanie i ochrona lasu);
- 3) ciągłość i zrównoważone wykorzystanie funkcji lasów (pozyskiwanie drewna w granicach nieprzekraczających możliwości produkcyjnych lasu; pozyskiwanie surowców i produktów ubocznego użytkowania lasu w sposób zapewniający możliwość ich biologicznego odtwarzania, a także ochronę runa leśnego);
- 4) powiększanie zasobów leśnych (zalesianie gruntów oraz podwyższanie produktywności lasu).

### 4.3. Podstawowe działy

Do podstawowych działów gospodarki leśnej możemy zaliczyć: planowanie (urządzanie lasu), hodowlę, użytkowanie, ochronę lasu oraz łowiectwo.

- **Planowanie** – podstawą prowadzonej gospodarki leśnej przez Lasy Państwowe jest plan urządzania lasu, sporządzany dla nadleśnictw na okres 10 lat.
- **Hodowla lasu** – zachowanie i wzbogacanie lasów istniejących (odnawianie) oraz tworzenie nowych (zalesianie), z respektowaniem warunków przyrodniczych i procesów naturalnych. Hodowla lasu obejmuje: zbiór i przechowywanie nasion drzew, produkcję sadzonek na szkółkach, zakładanie i pielęgnację upraw leśnych oraz drzewostanów, a więc działania obejmujące cały cykl rozwojowy drzewostanu.
- **Użytkowanie lasu** – korzystanie z jego zasobów, m.in.: pozyskanie drewna, zbiór płodów runa leśnego, zbiór roślin lub ich części dla potrzeb przemysłu farmaceutycznego, pozyskanie choinek, eksploatacja kopalni.

- **Ochrona lasu** – kontrola stanu środowiska leśnego w celu wykrycia zagrożeń, mogących wpłynąć negatywnie na stan lasu. Jak również działania mające na celu zachowanie trwałości lasu i zwiększenie jego naturalnej odporności na czynniki szkodliwe (biotyczne, abiotyczne i antropogeniczne).
- **Łowiectwo** – leśnicy uczestniczą w prowadzeniu gospodarki populacjami zwierzyny, polegającej na utrzymaniu stanu liczebnego zwierzyny na poziomie, który z jednej strony gwarantuje zachowanie trwałości lasów, a z drugiej strony daje gwarancję właściwego rozwoju populacjom zwierząt.

Należy podkreślić, że gospodarowaniem zwierzyną łowną, zgodnie z zasadami ekologii oraz racjonalnej gospodarki leśnej, rolnej i rybackiej, zajmują się myśliwi zrzeszeni w Polskim Związku Łowieckim. Leśnicy natomiast uczestniczą w ustalaniu liczebności zwierzyny leśnej, a ich działalność polega głównie na:

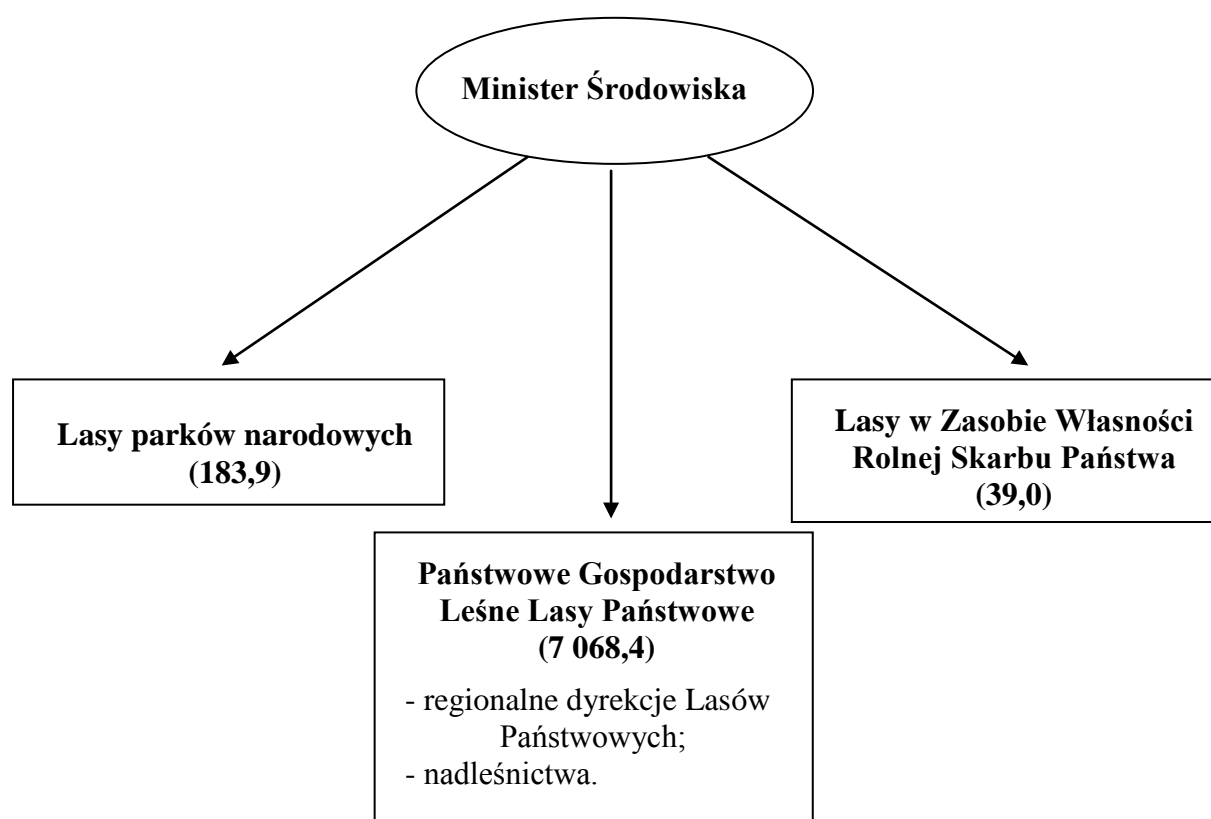
- zagospodarowaniu łowisk, tj. wzbogacając skład gatunkowy drzewostanów i obrzeży lasu;
- dokarmianiu zwierząt, głównie w okresach, gdy zwierzyna ma utrudniony dostęp do pokarmu naturalnego (przeciwdziałanie szkodom);
- wprowadzaniu do lasu zwierząt, które wcześniej występowały na danym terenie (reintrodukcja, np. żubra czy cietrzewia oraz restytucja np. zajęcy czy kuropatw).

## 5. Nadzór nad lasami

### 5.1. Stanowiącymi własność Skarbu Państwa

Zgodnie z Ustawą o lasach nadzór nad lasami stanowiącymi własność Skarbu Państwa sprawuje minister właściwy do spraw środowiska. Nadzór ten dotyczy parków narodowych, lasów w zarządzie Agencji Nieruchomości Rolnych oraz pozostałych, przekazanych pod nadzór Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (PGL LP) (rys. 2).

Rys. 2. Nadzór nad lasami własności Skarbu Państwa w Polsce w 2009 r. (tys. ha)



Lasy stanowiące własność Lasów Państwowych są udostępnione dla ludności z wyjątkiem:

- upraw leśnych do 4 metrów wysokości,
- ostoi zwierząt,
- źródlisk rzek i potoków,
- obszarów zagrożonych erozją,
- powierzchni doświadczalnych i drzewostanów nasiennych.

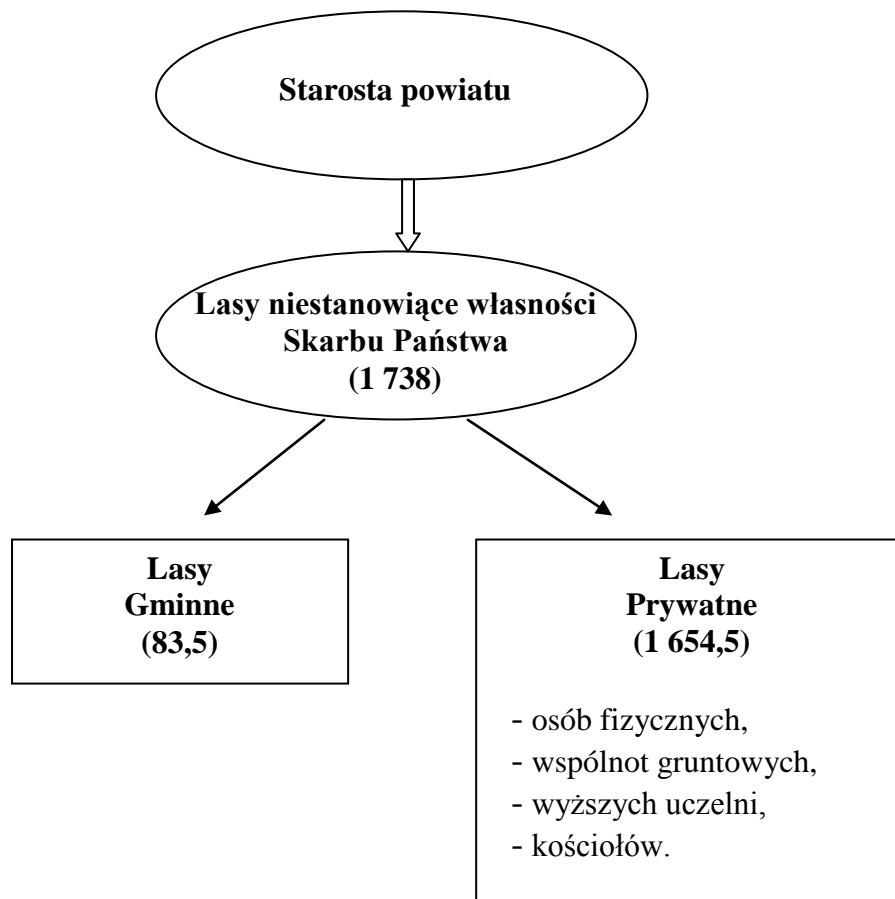
Ponadto może być wprowadzony okresowy zakaz wstępu do lasów w razie gdy:

- wystąpiło duże zagrożenie pożarowe,
- wykorzystywane są zabiegi gospodarcze związane z hodowlą, ochroną lub pozyskaniem drewna.

## 5.2. Niestanowiącymi własności Skarbu Państwa

Nowym rozwiązaniem w Ustawie o lasach z 28 września 1991 roku jest powierzenie nadzoru administracyjnego nad gospodarką leśną w lasach prywatnych (18,2% ogólnej powierzchni lasów) – starostom (rys. 3). Starosta może powierzyć zadanie nadzoru (tj. kontrolę prawidłowości wykonania przez właścicieli lasów zabiegów z zakresu hodowli i ochrony, a także wyznaczanie drzew do wycięcia, ich cechowanie oraz numerowanie po ścinie) kierownikom jednostek Lasów Państwowych na zasadzie zlecenia i pokrywania kosztów, bądź sprawować nadzór za pomocą własnych służb leśnych. Początkowo z braku kadrowego i zawodowego przygotowania starostw, zadania nadzoru przekazane były w 95% nadleśniczym. Obecnie około 30% powierzchni lasów prywatnych objętych jest nadzorem bezpośrednim własnych służb starostw.

Rys. 3. Nadzór nad lasami niestanowiącymi własności Skarbu Państwa w 2009 r. (w tys. ha).



W celu ochrony własnych interesów i prowadzenia lepszej gospodarki leśnej, właściciele lasów prywatnych mogą tworzyć zrzeszenia. Obecnie obowiązującym dokumentem dotyczącym prawnych form zrzeszania się prywatnych właścicieli lasów jest Ustawa Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 roku (Dz. U. 2001 nr 79, poz. 855). Zgodnie z ustawą stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną i może rozpocząć działalność z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego, a ponadto:

- stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych;
- stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności;
- stowarzyszenie opiera swoją działalność na pracy społecznej członków, a do prowadzenia swych spraw może zatrudniać pracowników.

Nadzór nad działalnością stowarzyszenia sprawuje wojewoda właściwy ze względu na siedzibę.

Zaletami tworzenia stowarzyszeń leśnych są:

- możliwość certyfikacji drewna;
- wpływ na czynniki ekonomiczne;
- możliwości pozyskania środków unijnych na zakładanie stowarzyszeń i inwestycje strategiczne;
- możliwość wywierania wpływu jako stowarzyszenie na ustawodawcę oraz organa władzy samorządowej;
- poprawa stanu lasów prywatnych.

Ponadto 26 listopada 2010 roku na konferencji poświęconej zarządzaniu lasami prywatnymi w Polsce, przedstawiciele prywatnych zrzeszeń leśnych przyjęli Statut Polskiego Związku Zrzeszeń Leśnych. Związek ten będzie filarem prowadzenia gospodarki leśnej w lasach prywatnych, stanowiąc wsparcie prowadzonej tam działalności.

Zgodnie z przepisami Ustawy o lasach Lasy Państwowe zobowiązane są służyć radą i pomocą prywatnym właścicielom lasów w prowadzeniu gospodarki leśnej:

- doradzają prywatnym właścicielom, jak prowadzić gospodarke leśną,
- udostępniają sadzonki drzew i krzewów leśnych,
- wykonują na koszt nadleśnictw zabiegi zwalczające i ochronne w lasach prywatnych, jeśli wystąpią tam organizmy szkodliwe, zagrażające trwałości lasu,



## Nowoczesne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu gosp. leśnym

---

- organizują wykonanie zadań gospodarczych w lesie (w tym sprzedaż drewna), na podstawie umowy z właścicielem lasu,
- sporządzają wielkoobszarowe inwentaryzacje stanu lasów oraz prowadzą bank danych o lasach.

W myśl tej Ustawy właściciele prywatni mogą również wnioskować o:

- przyznanie dotacji z budżetu Państwa na pokrycie kosztów zalesienia,
- udzielenie pomocy przez nadleśniczego w zakresie zalesiania i gospodarki leśnej,
- udostępnienie sadzonek oraz sprzętu leśnego,
- uznanie lasu za ochronny.

### 6. Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe

Data graniczną od której przyjmuje się powstanie omawianej organizacji jest dzień 28 czerwca 1924 roku. W dniu tym wszedł w życie dekret Prezydenta Polski o statucie przedsiębiorstwa „Polskie Lasy Państwowe”.

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe zarządza lasami stanowiącymi własność Skarbu Państwa, z wyłączeniem lasów w parkach narodowych oraz lasów w Zasobach Własności Rolnej Skarbu Państwa. W ramach sprawowanego zarządu PGL LP prowadzi gospodarkę leśną, gospodaruje gruntami oraz innymi nieruchomościami i ruchomościami związanymi z jej funkcjonowaniem.

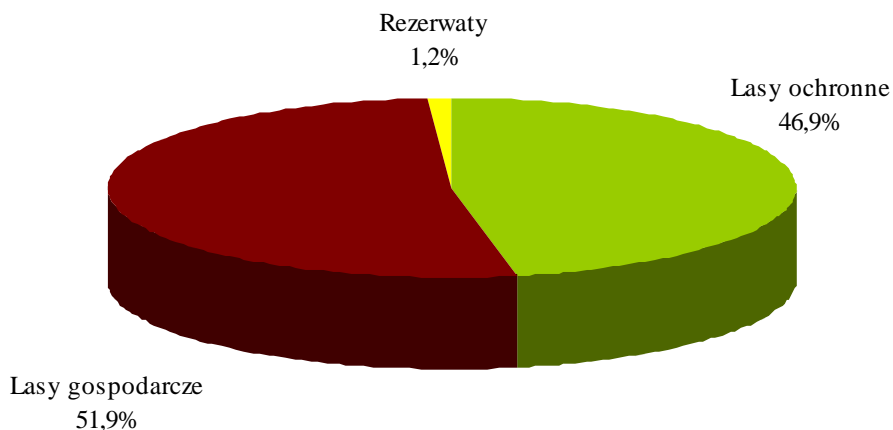
Podstawowe akty prawne regulujące działalność PGL LP to:

- Ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 r. (Dz. U. Nr 101, poz. 444);
- Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 1994 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe (Dz. U. Nr 134, poz. 692);
- Zarządzenie nr 50 Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa z dnia 18 maja 1994 r. w sprawie nadania statutu Państwowemu Gospodarstwu Leśnemu Lasy Państwowe;
- Załącznik nr1 do zarządzenia nr 61 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z 31 sierpnia 2009 (Regulamin organizacyjny Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych).

Obecnie w leśnictwie realizowany jest model wielofunkcyjnego gospodarstwa leśnego. Poza funkcjami produkcyjnymi, las pełni między innymi w coraz większym stopniu funkcje ochronne, socjalne oraz szeroko pojmowane funkcje rekreacyjne. Wyraża się to we wzroście powierzchni różnego rodzaju obszarów lasów ochronnych i chronionych (od specjalnych gospodarstw leśnych jak np.: LKP – Leśny Kompleks Promocyjny, a kończąc na parkach narodowych). Na podstawie struktury lasów w zarządzie LP, którą przedstawia rys. 4, można stwierdzić, że dochody dla tej jednostki płyną z połowy posiadanego majątku (lasy ochronne stanowią ponad 48% ogólnej powierzchni lasów państwowych).

Należy dodać, że powierzchnia gruntów zarządzanych przez PGL LP systematycznie rośnie i na dzień 31 grudnia 2009 roku wynosiła 7 268 tys. ha. Na powierzchnię tą składają się lasy – 7 068 tys. ha (stanowiące 77,8% ogólnej powierzchni lasów), oraz grunty związane z gospodarką leśną – 200 tys. ha.

Rys. 4. Struktura lasów w zarządzie PGL Lasy Państwowe w 2009 r.



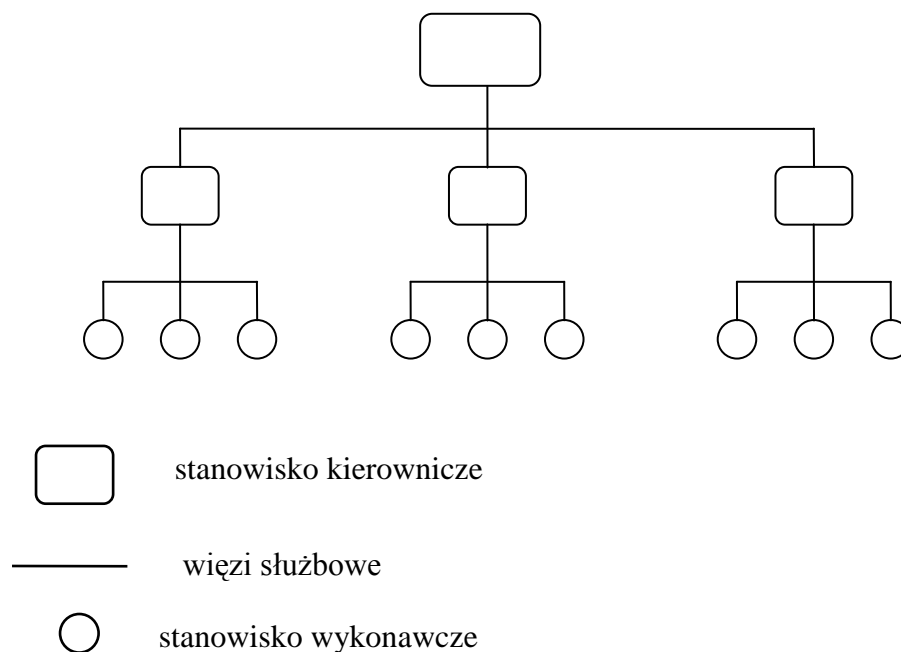
## 6.1. Struktura

Istotną cechą współczesnych organizacji jest ich sformalizowanie. Najważniejsze cele, struktura, procedury i zasady funkcjonowania zapisywane są w dokumentach organizacyjnych. Cele przedstawione są w statutach, struktury organizacyjne w regulaminach, a procedury w instrukcjach. Z jednej strony poprawia to ład wewnętrzny organizacji, a z drugiej strony utrudnia funkcjonowanie i procesy adaptacyjne.

Obecnie w organizacji gospodarczej Lasy Państwowe stosowany jest model sztabowo-liniowy. Powstał on w wyniku kombinacji modeli: liniowego i funkcjonalnego, które dostarczyły pewnych elementów do modelu sztabowo-liniowego.

**Model liniowy** jest modelem najstarszym. Polega on na powiązaniu wszystkich komórek jednokierunkową bezpośrednią zależnością szczeblową. Stąd od kierownika naczelnego aż do wykonawcy na najniższym szczeblu prowadzi jednolita droga rozkazodawstwa. Każdy kierownik koncentruje całokształt funkcji zarządzania swego szczebla, zgodnie z zasadą jednoosobowego kierownictwa i jednoosobowej odpowiedzialności. Struktura liniowa zwana także hierarchiczną (rys. 5), charakteryzuje się przede wszystkim przestrzeganiem zasady „jedności kierownictwa” zwanej także zasadą „jednoosobowego kierownictwa” lub „jedności rozkazodawstwa”. Polega ona na tym, że każdy podwładny ma tylko jednego przełożonego, zaś każdy kierownik może wydawać polecenie wyłącznie swoim bezpośrednim podwładnym. Najpoważniejszą wadą tej struktury jest sztywna organizacja, centralizacja oraz konieczność posiadania przez poszczególnych kierowników encyklopedycznego zasobu wiadomości. Z tego względu model ten może być stosowany tylko w małych przedsiębiorstwach.

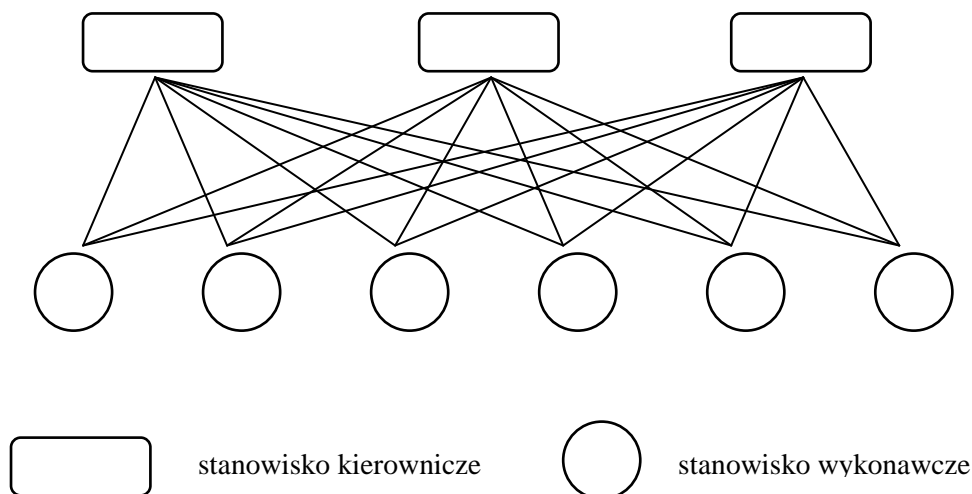
Rys. 5. Schemat struktury liniowej



Z kolei struktura funkcjonalna (rys. 6), niejako odwrotna do liniowej, charakteryzuje się wąską specjalizacją personelu kierowniczego. Każdy kierownik może wydawać polecenia służbowe, w zakresie swej specjalizacji wszystkim stanowiskom znajdującym się na niższym szczeblu. Podstawową zaletą tego modelu jest wykorzystanie ekspertów w zarządzaniu przedsiębiorstwem i skrócenie dróg przepływu informacji. Natomiast główną wadą jest brak odpowiedzialności i otrzymywanie przez wykonawców sprzecznych poleceń. Po połączeniu tych struktur powstał model organizacji **sztabowo-liniowy**, wykorzystujący podstawowe zalety modelu liniowego i funkcjonalnego. Z modelu liniowego zachowana została jedność rozkazodawstwa i bezpośrednia zależność szczeblowa. Dzięki stosowanej w tym modelu zasady jednoosobowego kierownictwa – podwładni są podporządkowani jednemu kierownikowi w ramach komórek organizacyjnych, od niego odbierają polecenia służbowe i jego informują o ich wykonaniu. Największą wadą modelu liniowego, czyli konieczność opanowania przez jednego kierownika szerokiej problematyki, usunięto przez utworzenie przy kierownikach wyższych szczebli służb sztabowych, zatrudniających ekspertów, specjalistów i doradców. Służby te nie mają prawa wydawania poleceń wykonawczych, stanowią natomiast organ doradczy dyrektorów i mają za zadanie opracowanie zagadnień specjalnych w zakresie poszczególnych funkcji zarządzania, np. w zakresie planowania czy rachunkowości. Należy dodać, że na wyższych szczeblach kierowniczych, a szczególnie na

szczeblu centralnym obowiązuje przeważnie struktura liniowa, natomiast na niższym szczeblu obowiązuje struktura funkcjonalna.

Rys. 6. Schemat struktury funkcjonalnej



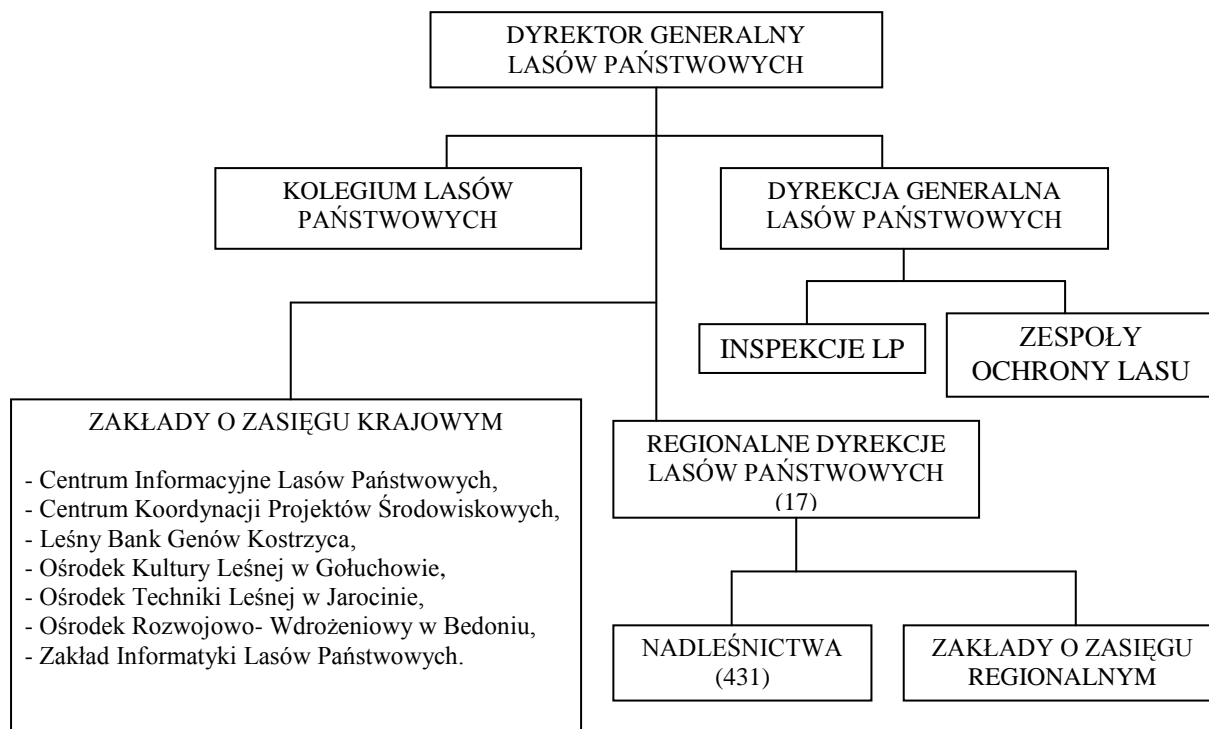
Strukturę organizacji Lasów Państwowych przedstawia rys.7. PGL LP charakteryzuje się trójstopniową strukturą organizacyjną. Na poziomie pierwszym mamy organ centralny (Dyrekcja Generalna), na poziomie drugim jednostki regionalne (regionalne dyrekcje Lasów Państwowych), a na trzecim jednostki terenowe (nadleśnictwa). Lasami Państwowymi kieruje powoływany przez właściwego ministra do spraw środowiska Dyrektor Generalny, przy pomocy Dyrekcji Generalnej i dyrektorów regionalnych dyrekcji. Organem doradczym Dyrektora Generalnego jest Kolegium Lasów Państwowych. Jest to organ opiniotwórczy i doradczy w którego skład wchodzi 54 osób (pracownicy LP, naukowcy, przedstawiciele organizacji społecznych i przemysłu drzewnego).

Jednak podstawowymi jednostkami w strukturze LP są nadleśnictwa, których liczba wynosi obecnie 431. W strukturze tej jednostki istnieją również zespoły ochrony lasu, które są specjalistycznymi jednostkami terenowymi zajmującymi się zagadnieniami związanymi z ochroną lasu:

- bieżąca ocena stanu zagrożeń środowiska leśnego ze strony czynników biotycznych, abiotycznych i antropogenicznych;
- doradztwo dla nadleśnictw i regionalnych dyrekcji LP w zakresie ochrony lasu i środowiska;

- prognozowanie zagrożeń i proponowanie środków zaradczych.

Rys. 7. Struktura organizacyjna PGL LP



Z kolei regiony inspekcyjne są to jednostki zajmujące się kontrolą funkcjonowania struktury organizacyjnej Lasów Państwowych:

- ocena prowadzonych działań gospodarczych i ich wpływ na stan lasu;
- ustalanie przyczyn i skutków stwierdzonych nieprawidłowości w prowadzeniu gospodarki leśnej;
- zgłaszanie propozycji rozwiązań mających na celu uzyskanie poprawy kierowania jednostkami organizacyjnymi oraz podnoszenia efektywności prowadzonej gospodarki leśnej.

W skład PGL LP wchodzi również 7 zakładów o zasięgu krajowym, które w strukturze organizacyjnej są jednostkami funkcjonującymi w ramach budżetu Lasów Państwowych, a ich kierownicy podlegają bezpośrednio Dyrektorowi Generalnemu. Zakłady te świadczą swe usługi na rzecz pozostałych jednostek LP, a w szczególności:

1. Centrum Informacyjne Lasów Państwowych (powołane 1 stycznia 2000 r.).

Zadania:

- realizowanie polityki informacyjnej i kształtowanie korzystnego wizerunku Lasów Państwowych,
  - krzewienie i popularyzacja wiedzy leśnej (działalność wydawnicza i medialna).
2. Centrum Koordynacji Projektów Środowiskowych (powołane 1 listopada 2006 r.).
- Zadania:
- koordynacja przedsięwzięć Lasów Państwowych finansowanych ze środków Unii Europejskiej,
  - wdrażanie projektów w ramach Programu Operacyjnego „Infrastruktura i Środowisko”,
  - monitoring możliwości pozyskania środków pomocowych (krajowych i zagranicznych) dla sektora leśno-drzewnego.
3. Leśny Bank Genów Kostrzyca (powołane 29 grudnia 1995 r.).
- Zadania:
- gromadzi i przechowuje zasoby genowe drzew, krzewów i roślin runa leśnego,
  - prowadzi badania dotyczące ochrony zasobów.
4. Ośrodek Kultury Leśnej w Gołuchowie (powołany w 1976 r., początek 1968 w Krakowie, od 1 stycznia 1987 r. funkcjonuje jako jednostka samodzielna).
- Zadania:
- ochrona dziedzictwa leśnictwa polskiego (Muzeum Leśnictwa),
  - sprawowanie mecenatu nad twórczością leśników i twórców zainspirowanych lasem,
  - edukacja leśna społeczeństwa.
5. Ośrodek Techniki Leśnej w Jarocinie (powołanie 22 grudnia 2000 r.).
- produkcja sprzętu niezbędnego w działalności leśnej.
6. Ośrodek Rozwojowo-Wdrożeniowy Lasów Państwowych w Bedoniu (zmiana podporządkowania 22 stycznia 1999 r.).
- Zadania:
- wdrażanie nowych technologii,
  - prowadzenie szkoleń i kursów,
  - działalność poligraficzna (m.in. materiały promocyjne i wydawnicze).
7. Zakład Informatyki Lasów Państwowych (powołany 5 stycznia 2004 r. z siedzibą w Bedoniu).
- tworzenie oprogramowania i baz danych.

## 6.2. Klasyfikacja działalności

W Lasach Państwowych w ramach sprawowanego zarządu, prowadzona jest następująca działalność:

1. *Administracyjna*, w Dyrekcji Generalnej, regionalnych dyrekcjach i nadleśnictwach.
2. *Gospodarcza*, w zakresie gospodarki leśnej w nadleśnictwach:
  - *podstawowa*, obejmująca urządzenie, ochronę i zagospodarowanie lasu, utrzymanie i powiększenie zasobów i upraw leśnych, pozyskiwanie drewna, a także jego sprzedaż w stanie nie przerobionym;
  - *uboczna*, obejmująca gospodarowanie zwierzyną, pozyskiwanie żywicy, choinek, karpiny, kory, igliwia, zwierzyny oraz płodów runa leśnego, a także sprzedaż tych produktów w stanie nie przerobionym.
3. *Dodatkowa*, produkcyjna i usługowa na rzecz gospodarki leśnej.

## 6.3. Gospodarka finansowa

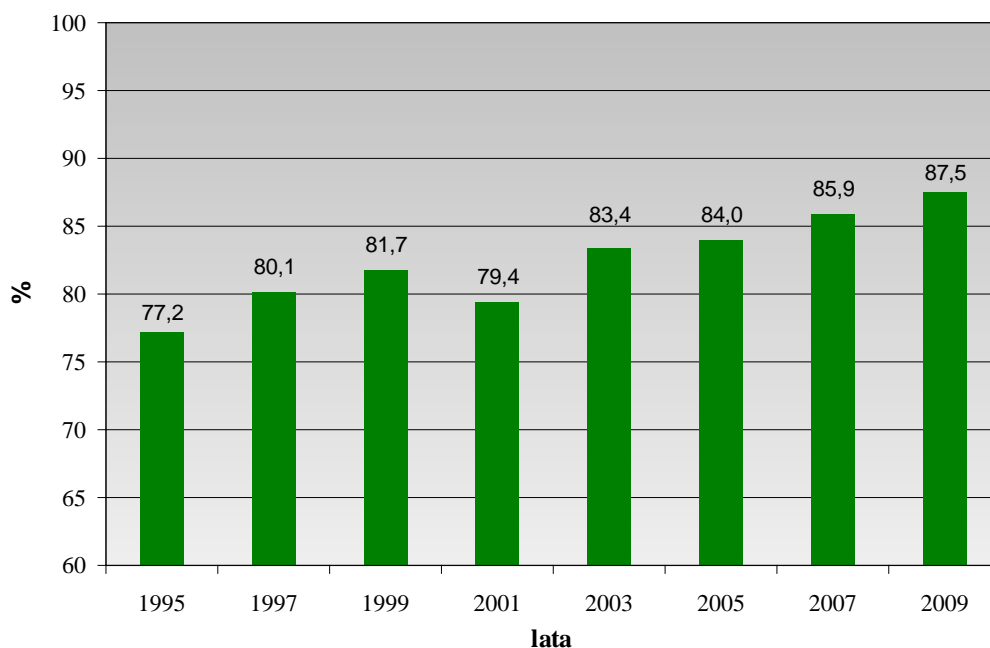
Lasy Państwowe prowadzą działalność na zasadzie samodzielności finansowej i pokrywają koszty działalności z własnych przychodów. Podstawą gospodarki finansowej jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych są sporządzane przez nie roczne plany finansowo-gospodarcze, zawierające: zadania rzeczowe, przychody ze sprzedaży, koszty działalności i wynik finansowy. Zasada trwałości lasu sprawia, że nadleśnictwa nie powinny podlegać procedurze upadłościowej. Poddawane są weryfikującej roli rynku jedynie w ograniczonym stopniu, czego gwarantem jest plan finansowo-gospodarczy ustalany corocznie przez Dyrektora Generalnego PGL LP (wydatki nie mogą być wyższe od przychodów) oraz Fundusz Leśny.

Dochody powstają w wyniku działalności administracyjnej, podstawowej, ubocznej i dodatkowej. W obrębie nadleśnictw rozliczane są tylko dochody z działalności ubocznej i dodatkowej. Ewentualna nadwyżka z działalności ubocznej pozostaje w całości do dyspozycji nadleśniczego, natomiast nadwyżka z działalności dodatkowej podlega obciążeniu podatkiem dochodowym na ogólnych zasadach, a oprócz tego Dyrektor Generalny może zobowiązać nadleśnictwa do przekazania na rachunek DGLP część tej nadwyżki. Działalności te poddawane są rygorom rynku i mogą być podejmowane, jeśli przynoszą dochód. Natomiast Działalność administracyjna i podstawowa rozliczane są na szczeblu Dyrekcji Generalnej LP i wyłączone są z oceny za pomocą kryterium zysku. Poddawane są jednak ocenie zgodności ich działania z planem urządzania lasu.



Głównym składnikiem przychodów Lasów Państwowych jest sprzedaż drewna, którego udział w przychodach ogółem wzrósł z 77,2% w 1995 r. do 87,5% w roku 2009 (rys. 8).

Rys. 8. Procentowy udział przychodów ze sprzedaży drewna w przychodach ogółem w Lasach Państwowych w latach 1995–2009



W ostatnich latach w leśnictwie europejskim coraz bardziej widoczna jest zmiana struktury produkcji. Na przykład w Federalnych lasach Austrii w okresie od 1981 do 1995 r. proporcje między dochodami z produkcji drewna a dochodami z pozostałych źródeł zmieniły się z 4 do 1 na 2 do 1. Wśród produktów nieдрzewnych największą rolę w Europie odgrywa pozyskanie zwierzyny łownej (30%). Duży udział stanowi również pozyskanie choinek (24%), a wykorzystanie produktów nieдрzewnych jako materiałów dekoracyjnych stanowi 3% dochodów z tych źródeł. Rezultaty prowadzonych systematycznie badań w Republice Czeskiej, wskazują, że wielkość rocznego pozyskania jagód oraz grzybów w latach 1994–1999 szacowana jest na poziomie 70–100 milionów euro. Badania wykazały również, że wartość pozyskanych jagód i wartość pozyskanego surowca drzewnego z jednego hektara lasu są porównywalne.

Lasy Państwowe otrzymują również dotacje celowe z budżetu państwa na zadania zlecone przez administrację rządową, w szczególności:

- wykup lasów i gruntów do zalesień oraz ich rekultywację,

- wykonywanie krajowego programu zwiększania lesistości,
- zagospodarowanie i ochronę lasów w przypadku zagrożenia ich trwałości,
- sporządzanie okresowych, wielkoobszarowych inwentaryzacji stanu lasów,
- opracowanie planów ochrony dla rezerwatów przyrody znajdujących się w zarządzie Lasów Państwowych, ich realizację, ochronę gatunkową roślin i zwierząt oraz sprawowanie nadzoru nad obszarami sieci Natura 2000,
- finansowanie edukacji leśnej społeczeństwa (zwłaszcza tworzenie LKP i zakładanie ścieżek przyrodniczo-leśnych,

Koszty Lasów Państwowych przeznaczone są na:

- działalność administracyjną i podstawową gwarantującą ciągłość gospodarki leśnej,
- utrzymanie jednostek nadrzędnych oraz pokrycie kosztów urządzania lasu,
- podatki,
- nowe środki trwałe o charakterze rozwojowym i odtworzeniowym.

Lasy Państwowe zobowiązane są zdawać corocznie sprawozdanie z efektów ekonomicznych swojej działalności w postaci Raportu o stanie lasów oraz sprawozdanie finansowo-gospodarcze ocenianych przez Sejm.

Specyficznym instrumentem finansowym funkcjonującym w PGL LP jest Fundusz Leśny stworzony zwłaszcza dla wyrównania zdolności finansowych nadleśnictw, działających w niekorzystnych warunkach przyrodniczo-leśnych. Środki pochodzące z tego Funduszu wyrównują niedobór finansowy działalności podstawowej i administracyjnej, a więc zapewniają realizację sformułowanej w Ustawie o lasach zasady trwałości produkcji leśnej. Środki te gromadzone są na rachunku Dyrekcji Generalnej i umożliwiają realizację ważnych z ogólnospołecznego punktu widzenia celów, niezależnie od bieżącej sytuacji finansowej poszczególnych nadleśnictw.

Przychody Funduszu Leśnego stanowią:

- odpis podstawowy liczony od wartości sprzedaży drewna w nadleśnictwach;
- należności, kary i opłaty związane z wyłączeniem z produkcji gruntów leśnych;
- należności wynikające z odszkodowań:
  - cywilno-prawne za szkody powstałe w wyniku oddziaływania gazów i pyłów przemysłowych,

- z tytułu przedwczesnego wyrębu drzewostanów,
- szkody powstałe w wyniku pożarów, prac górniczych i geologicznych;
- dochody wynikające z udziału w spółkach;
- dotacje budżetowe.

Natomiast wydatki Funduszu Leśnego przeznaczone są na:

- wyrównanie niedoborów środków finansowych powstałych w nadleśnictwach przy realizacji zadań gospodarki leśnej;
- wspólne przedsięwzięcia jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych;
- badania naukowe;
- tworzenie infrastruktury niezbędnej do prowadzenia gospodarki leśnej;
- sporządzanie planów urządzania lasu;
- ocena i prognoza stanu lasów i zasobów leśnych;
- inne zadania z zakresu gospodarki leśnej w lasach;
- zalesienia i zadrzewienia gruntów niestanowiących własności Skarbu Państwa;
- prace związane z usuwaniem skutków klęsk i prowadzeniem gospodarki w lasach niepaństwowych.

W ramach dopłaty z Funduszu Leśnego rozliczana jest tylko działalność administracyjna i podstawowa, natomiast pozostałe poddane są mechanizmowi rynkowemu.

### 6.4. System Informatyczny Lasów Państwowych

System Informatyczny Lasów Państwowych (SILP) zawiera informacje przyrodniczo-leśne oraz ekonomiczne. Służy on do prawidłowego zarządzania na wszystkich szczeblach organizacyjnych oraz prowadzenia gospodarki leśnej. Głównymi elementami tworzącymi system informatyczny LP są:

#### 1. Aplikacja LAS, dzieląca się na podsystemy:

- **gospodarka leśna**, zawierający bazę danych o stanie lasu pochodząca z aktualizacji zdarzeń gospodarczych;
- **finanse i księgowość**, obejmujący ewidencję procesów gospodarczych na kontach księgowych;
- **kadry i płace**, obejmujący między innymi ewidencję danych o pracownikach oraz dokumentację placową, rozliczenie z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych;
- **gospodarka towarowa**, obejmująca ewidencję drewna, produktów użytkowania ubocznego oraz obrotu materiałami i towarami magazynowymi, jak również fakturowanie;

- **infrastruktura**, obejmująca ewidencję obiektów inwentarzowych (środki trwale i wartości niematerialne i prawne), ewidencję remontów i napraw oraz rezerwację wyposażenia.
- 2. **Rejestratory leśniczego**, służące do rejestracji dokumentów źródłowych, zwłaszcza dotyczących obrotu drewnem.
- 3. **Hurtownia danych**, zawierająca zbiorcze dane aplikacji LAS pochodzące ze wszystkich jednostek LP, oraz portal INFOTAL udostępniający przetworzone informacje.
- 4. **Portal Leśno-Drzewny**, wspomagający proces sprzedaży drewna w formie rokowań internetowych oraz zawierający serwis internetowy e-drewno, będący platformą aukcyjną.
- 5. **Sieć WAN**, umożliwiająca z jednej strony aktualizację aplikacji LAS, a z drugiej strony zapewnia bieżące przesyłanie informacji do hurtowni danych.

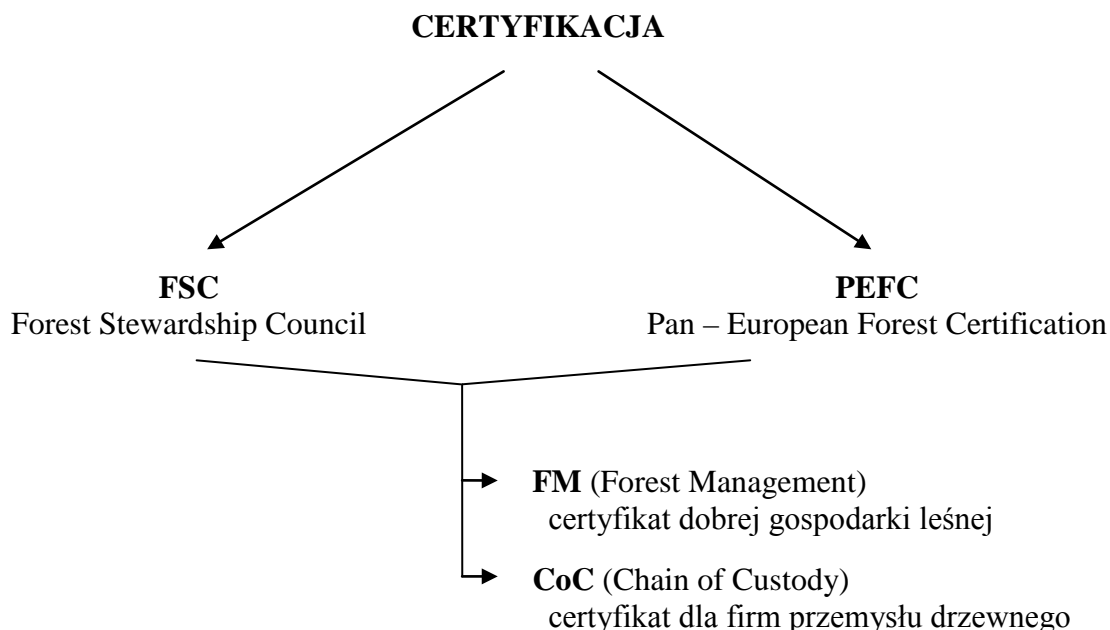
### 6.5. Plan urządzania lasu

Zgodnie z Ustawą o lasach plan urządzania lasu jest podstawą prowadzonej gospodarki leśnej przez Lasy Państwowe i sporządzany jest dla nadleśnictw na okres 10. lat (czasami może być opracowywany na okres krótszy, ale tylko w uzasadnionych przypadkach, na przykład gdy wystąpią duże szkody lub klęski żywiołowe). Plan ten wykonywany jest przez specjalistyczne jednostki, m.in. Biuro Urządzania Lasu i Geodezji Leśnej (BULiGL) i zatwierdzany jest przez Ministra Środowiska po konsultacjach z udziałem społeczeństwa. Po dokładnej inwentaryzacji i ocenie lasu sporządzane są wytyczne dotyczące m.in. określenia zadań związanych z pozyskaniem drewna, zalesieniami i odnowieniami, pielęgnacją i ochroną lasu, gospodarką łowiecką i tworzeniem infrastruktury leśnej (budynki, drogi), a także sporządzany jest program ochrony lasu.

### 6.6. Certyfikacja

Potwierdzeniem pozyskiwania drewna w Lasach Państwowych zgodnie z międzynarodowymi zasadami, tj. zachowania trwałości lasów, zrównoważonego rozwoju i ochrony przyrody, są certyfikaty – przyznawane poszczególnym regionalnym dyrekcjom LP (rys. 9). Warunkiem otrzymania certyfikatu jest prowadzenie gospodarki leśnej z uwzględnieniem wszystkich regulacji prawnych danego kraju oraz międzynarodowych traktatów i porozumień, których dany kraj jest sygnatariuszem. Obligatoryjne jest również spełnienie zasad i kryteriów przyznawania certyfikatu.

Rys. 9. Rodzaje obowiązujących certyfikatów w PGL LP



1. **FSC** (od 1993 r.) to międzynarodowa, niezależna i pozarządowa organizacja zrzeszająca instytucje przyrodnicze, leśników, zarządców lasów, firmy przetwórstwa drzewnego oraz osoby prywatne. Jest to systemem certyfikacji lasów oparty o jednakowe zasady na całym świecie. Na system FSC składają się dwa typy certyfikacji: FSC FM ( Forest Management) – certyfikat dobrej gospodarki leśnej oraz Chain of Custody (FSC CoC) – certyfikat dla firm przemysłu drzewnego, umożliwiający kontrolę pochodzenia surowca z certyfikowanych obszarów leśnych we wszystkich etapach produkcji pochodzenia drzewnego.

2. **PEFC** (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes – Program Zatwierdzenia Systemów Certyfikacji Leśnej). Jest to alternatywny system certyfikacyjny wprowadzany w Polsce od 2003 roku (w Europie od 1999 r.) Inicjatorem procesu tworzenia krajowych standardów PEFC były Lasy Państwowe oraz Rada PEFC Polska, działająca obecnie przy Instytucie Badawczym Leśnictwa. Standardy te zostały akredytowane w październiku 2008 r. Występują tu również dwa typy certyfikacji: FM i CoC.

Międzynarodowe certyfikaty są potwierdzeniem dla regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych, że lasy na ich terenie są zarządzane poprawnie na każdym etapie (od wysiania nasion w szkółkach leśnych, poprzez wszelkie zabiegi hodowlane i ochronne prowadzone w drzewostanach, do wycinki i sprzedaży drewna włącznie). Audytorzy oprócz gospodarki leśnej, oceniają między innymi zagadnienia z zakresu: ochrony przyrody, udostępniania lasów

dla społeczeństwa, praw pracowniczych, planowania i dokumentowania działalności, relacji z lokalnym społeczeństwem.

Dyrektorzy regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych sami decydują, w którym systemie (FSC czy PEFC) będą chcieli poddać certyfikacji lasy swojej dyrekcji (obecnie certyfikaty PEFC mają dyrekcje w Radomiu i Warszawie).

### 6.7. Sprzedaż drewna

Sprzedaż drewna w Lasach Państwowych prowadzona jest dla dwóch grup odbiorców: przedsiębiorców i osób fizycznych. Przedsiębiorcy rozumiani są jako osoby fizyczne, osoby prawne i jednostki organizacyjne nie będące osobą prawną, wykonujące działalność gospodarczą. Natomiast osoby fizyczne to osoby nie prowadzące działalności gospodarczej. W zależności od danej grupy odbiorców mogą wystąpić różne procedury sprzedaży drewna. I tak dla przedsiębiorców możemy wyróżnić następujące procedury:

- a) internetowe przetargi ograniczone w Portalu Leśno-Drzewnym;
- b) systemowe aukcje internetowe w aplikacji „e-drewno”;
- c) aukcje internetowe w aplikacji „e-drewno”;
- d) inne aukcje i submisje;
- e) negocjacje handlowe;
- f) na podstawie cennika sprzedaży detalicznej.

Przy czym internetowe przetargi ograniczone w PL-D oraz systemowe aukcje internetowe w aplikacji „e-drewno” odbywają się w okresach półrocznych (dwa razy w roku). Jeżeli chodzi o drugą grupę odbiorców, czyli osoby fizyczne to możemy wyróżnić trzy rodzaje procedur:

- a) aukcje internetowe w aplikacji „e-drewno”;
- b) inne aukcje i submisje;
- c) na podstawie cennika sprzedaży detalicznej.

Kryteriami określającymi wygrane w internetowych przetargach są:

- zaproponowana cena – 80%,
- wartość zakupów w okresie rozliczeniowym – 20% (suma wartości drewna zakupionego przez nabywcę we wszystkich jednostkach organizacyjnych LP w okresie rozliczeniowym, tj. obecnie od 1.10.2009 r. do 30.09.2010 r.

Tak więc podstawą wzięcia udziału w przetargu ograniczonym jest historia zakupów drewna dokonanych przez danego kontrahenta. To znaczy, że ofertę kupna w roku 2011 może złożyć tylko ten przedsiębiorca, który dokonywał zakupów drewna w jednostkach Lasów Państwowych w latach 2009 i 2010. Limitowanie dostępu do ograniczonych przetargów

internetowych tylko dla przedsiębiorców posiadających historię zakupu stanowi przejaw ograniczania konkurencji, w związku z tym w przyszłości ta forma sprzedaży, chroniąca w pewnym sensie krajowych przedsiębiorców, zostanie zapewne wyeliminowana.

Jeżeli chodzi o systemowe aukcje internetowe w aplikacji e-drewno dla przedsiębiorców i aukcje internetowe dla osób fizycznych, to kryteriami określającymi wygrane są:

- najwyższa cena za 1 m<sup>3</sup>,
- i w drugiej kolejności – termin płatności,

W przypadku gdy oba powyższe kategorie są równe to decyduje kolejność zgłoszenia w aukcji. Przykładowy wygląd strony umożliwiającej wzięcie udziału w aukcji internetowej znajduje się na rys. 10.

Rys. 10. Przykładowy wygląd strony aukcyjnej

**RDLP Poznań, Nadleśnictwo Syców, SO - sosna, W0, W\_STANDARD (nr 0919000025)**

**Aukcja**

Data rozpoczęcia licytacji: 2008-12-31 10:05:00    Data zakończenia licytacji: 2009-01-15 10:05:00    Sortyment: W0    Masa: 100    Masa transportowa: 30    Cena wyjściowa netto: 165

Do końca pozostało: 8 dni    Pokaż opis    Kalkulator cen    Wróć do listy aukcji

**Moja oferta zakupu**

Masa [m<sup>3</sup>]:    Masa min. [m<sup>3</sup>]:    Cena [PLN/m<sup>3</sup>]:    Proponowany termin płatności [dni]: 0

Anuluj    Zapisz moją ofertę    Kalkulator cen

Składając ofertę potwierdzam, że akceptuję regulamin serwisu e-drewno oraz że nie posiadam należności przeterminowanych wobec jednostek Lasów Państwowych.

**Ranking**

Oferty wygrywające

Lp.	Klient (alias)	Masa [m <sup>3</sup> ]	Cena	Data
1	13maja	60	167	2009-01-05 12:12:08
<b>Zmień</b> 2	<b>test2009</b>	<b>40 R</b>	<b>167</b>	<b>2009-01-07 22:47:48</b>

Oferty NIE wygrywające

Lp.	Klient (alias)	Masa [m <sup>3</sup> ]	Cena	Data
-----	----------------	------------------------	------	------

Odśwież    Rozwiń szczegóły licytacji

Źródło: <https://www.e-drewno.pl>

Z tabeli 2. wynika, że Lasy Państwowe przewidują w 2011 r. do sprzedaży ponad 34 mln m<sup>3</sup> drewna, przy czym dla przedsiębiorców przeznaczają 82% masy.

Tab. 2 . Oferta sprzedaży drewna przez jednostki Lasów Państwowych na 2011 r. w m<sup>3</sup>.

<b>Oferta</b>	<b>Aukcje i submisje</b>	<b>Detal</b>	<b>Potrzeby własne</b>	<b>Razem</b>
27 996 383	10 743	5 780 001	383 817	34 170 944
<b>(82%)</b>	<b>(0%)</b>	<b>(17%)</b>	<b>(1%)</b>	<b>(100%)</b>

Przy czym:

1. 55% ogólnej masy oferowanej dla przedsiębiorców przeznaczone jest na internetowe przetargi ograniczone, a 45% na systemowe aukcje internetowe w aplikacji e-drewno.
2. Drewno niesprzedane:
  - a) w przetargu ograniczonym powiększa pulę drewna do sprzedaży na aukcji systemowej;
  - b) na aukcji systemowej, wystawiane jest na aukcji internetowej w aplikacji e-drewno;
  - c) na aukcji internetowej może być skierowane ponownie na aukcje internetową, sprzedane w procedurze negocjacji handlowych lub przesunięte do puli detalicznej.
3. Nie tworzy się puli drewna do sprzedaży na aukcjach internetowych w aplikacji e-drewno”, na aukcjach tych wystawia się drewno:
  - a) niesprzedane na aukcjach systemowych,
  - b) drewno zakontraktowane w umowach i nieodebrane przez kupujących,
  - c) drewno, którego pozyskania nie można było zaplanować.

Do zalet aukcji internetowych możemy zaliczyć między innymi:

- jednakowe zasady sprzedaży.
- dokładne zapoznanie się z ofertą,
- jasno określone kryteria wygranych,
- porównanie ofert różnych nadleśnictw,
- jedno wadium,
- jednoczesna licytacja aukcji w kilku nadleśnictwach,



Jeżeli chodzi o sprzedaż w innych aukcjach i submisjach to prowadzone jest ono dla drewna o specjalnych, najwyższych cechach jakościowo-wymiarowych i technicznych na podstawie wydzielonej puli (tab. 2). Do uczestnictwa w aukcjach i submisjach uprawnieni są wszyscy nabywcy spełniający określone kryteria podane w regulaminach i zasadach ustalonych przez poszczególne RDLP.

### **6.8. Pracownicy**

Akty prawne regulujące zatrudnienie, wynagrodzenie i gospodarke mieszkaniową w PGL LP:

- Ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 r. (Dz. U. 1991 nr 101, poz. 444);
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej (Dz. U. 2003 nr 11, poz. 123);
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 17 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk w Służbie Leśnej, na których zatrudnionym pracownikom przysługuje bezpłatne mieszkanie albo równoważnik pieniężny, oraz sposobu i trybu przyznawania i zwalniania tych mieszkań, a także ustalania i wypłaty równoważnika pieniężnego (Dz. U. 2009 nr 221, poz. 1751);
- Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe z dnia 29 stycznia 1998 r.

Zgodnie ze wspomnianą Ustawą w Lasach Państwowych tworzy się Służbę Leśną, do której zalicza się pracowników zajmujących się:

- sprawami zarządu lasami,
- prowadzeniem gospodarki leśnej i ochroną lasów,
- zwalczaniem przestępstw i wykroczeń w zakresie szkodnictwa leśnego i ochrony przyrody (Straż Leśna).

Pracownikiem Służby Leśnej może być osoba, która:

- jest obywatelem polskim,
- ukończyła 21 lat,
- ma pełni praw cywilnych i obywatelskich,
- posiada odpowiednie kwalifikacje zawodowe,
- cieszy się nienaganną opinią,

- zatrudniona jest w pełnym wymiarze czasu pracy,
- nie była karana sędawnie za przestępstwo,
- zdała egzamin kwalifikacyjny.

Ponadto osoba ubiegająca się o stanowisko w Służbie Leśnej zobligowana jest dodatkowo do zdania egzaminu obejmującego sprawdzenie wiedzy w zakresie:

- przepisów prawa dotyczących leśnictwa i ochrony przyrody;
- zasad i sposobów zarządzania oraz gospodarowania mieniem Skarbu Państwa będącym w zarządzie Lasów Państwowych.

Pracownicy Służby Leśnej przy wykonywaniu czynności służbowych korzystają z ochrony prawnej, przewidzianej w przepisach prawa karnego dla funkcjonariuszy publicznych. Ostatnie Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 17 grudnia 2009 r. ograniczyło prawo do korzystania z bezpłatnego mieszkania albo równoważnika pieniężnego tylko do nadleśniczego i leśniczego. Natomiast zastępca nadleśniczego, inżynier nadzoru, strażnik leśny oraz podleśniczy tracą to prawo lecz mogą zawrzeć umowę najmu zajmowanego mieszkania na zasadach ogólnych.

Z kolei Straż Leśna (będąca jednocześnie w Służbie Leśnej) została powołana w celu zwalczania przestępstw i wykroczeń w zakresie szkodnictwa leśnego i ochrony przyrody, w związku z tym posiada następujące prawa:

- legitymowania osób podejrzanych o popełnienie przestępstwa lub wykroczenia;
- nakładania oraz pobierania grzywien, w drodze mandatu karnego;
- zatrzymywania i dokonywania kontroli środków transportu na obszarach leśnych;
- przeszukiwania pomieszczeń i innych miejsc, w przypadkach uzasadnionego podejrzenia o popełnienie przestępstwa;
- ujęcia na gorącym uczynku sprawcy przestępstwa lub wykroczenia;
- odbierania za pokwitowaniem przedmiotów pochodzących z przestępstwa lub wykroczenia;
- prowadzenia dochodzeń;
- noszenia broni palnej;
- stosowania środków przymusu bezpośredniego.

Powyższe prawa z wyjątkiem dwóch ostatnich przysługują również nadleśniczemu, zastępcy nadleśniczego, inżynierowi nadzoru, leśniczemu oraz podleśniczemu.

Na podstawie tabeli 3 można stwierdzić, że wartość szkód od 1995 roku uległa znacznemu zmniejszeniu, co wiąże się dużą wykrywalnością przestępstw, zwłaszcza kradzieży drewna.

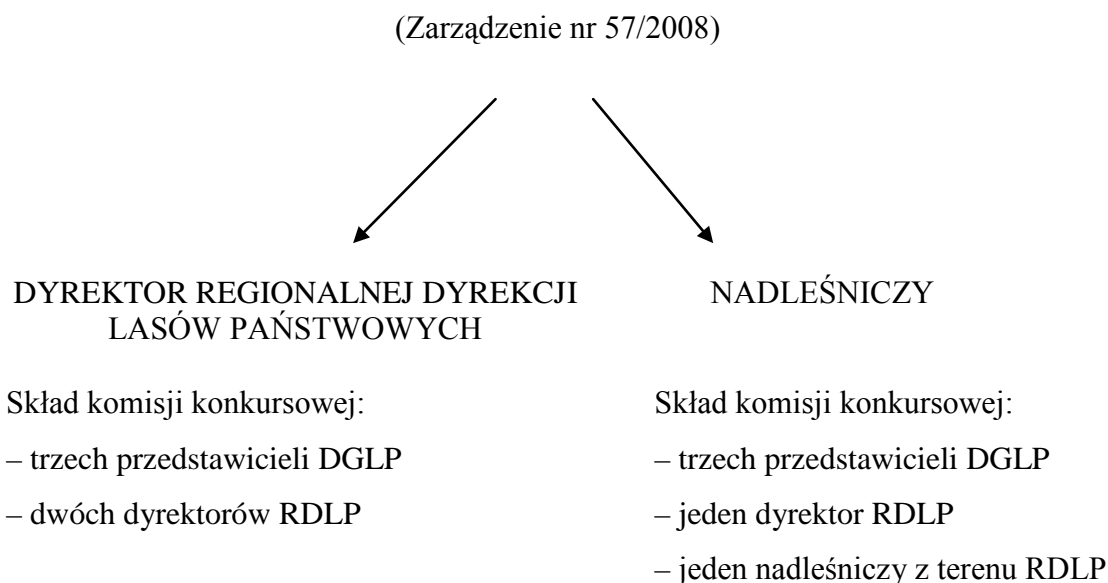
Tab. 3. Szkodnictwo leśne w lasach w zarządzie PGL Lasy Państwowe (tys. zł)

Wyszczególnienie	1995	2000	2005	2009
Wartość spowodowanych szkód	9 602,2	7 404,6	7 419,7	5986,6
w tym:				
wartość skradzionego drewna	8 249,6	4 341,8	4 149,7	3 098,5

### 6.9. Konkursy na stanowiska kierownicze

Zgodnie z Zarządzeniem nr 57/2008 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych kandydatów na stanowiska dyrektorów regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych oraz nadleśniczych wyłania się w drodze konkursów (rys. 11). Procedurę konkursową można pominąć w przypadku gdy kandydat zajmował uprzednio wyższe stanowisko: dyrektora generalnego Lasów Państwowych, lub regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych oraz ich zastępcy.

Rys. 11. Postępowanie konkursowe na stanowiska kierownicze w PGL LP



Procedura konkursowa ma na celu ocenę merytoryczną dokumentów złożonych przez oferentów oraz ocenę uczestników konkursu wyrażoną w skali punktowej i dotyczącą:

- oceny koncepcji kierowania jednostką (15 punktów),
- oceny kwalifikacji i osiągnięć zawodowych (15 punktów),
- rozmowy kwalifikacyjnej dotyczącej Polityki Leśnej Państwa, prawa leśnego i ochrony środowiska oraz zasad zrównoważonej gospodarki leśnej (50 punktów).

Dyrektor generalny Lasów Państwowych i dyrektor regionalnej dyrekcji Lasów Państwowej dokonują powołania na stanowisko, którego konkurs dotyczy, spośród wyłonionych w konkursie kandydatów, którzy uzyskali minimum 65 punktów.

### **6.10. Leśne kompleksy promocyjne**

Leśne kompleksy promocyjne (LKP) to duże, zwarte obszary lasu, wchodzące w skład jednego lub kilku nadleśnictw (mogą być włączane lasy innych właścicieli, na ich wniosek), będące oryginalną, rodzimą ideą promowania ekologicznego leśnictwa. Pierwszy raz pojęcie to oficjalnie użyto w 1994 r. odnośnie ochrony i zagospodarowania Puszczy Białowieskiej. W tym samym roku Dyrektor Generalny LP powołał siedem leśnych kompleksów promocyjnych. Obecnie mamy 19 takich kompleksów, które pokazują zmienność warunków siedliskowych, różnorodność składu gatunkowego lasu i wielość pełniących przez niego funkcji. Do 1997 roku podstawą prawną tworzenia był Statut Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, natomiast od tego roku art. 13b znowelizowanej Ustawy o lasach. LKP są obszarami o znaczeniu ekologicznym, edukacyjnym i społecznym, dla których działalność określa jednolity program gospodarczo-ochronny, opracowany przez właściwego dyrektora regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych. Dla każdego kompleksu promocyjnego Dyrektor Generalny powołuje radę naukowo-społeczną, do której należy inicjowanie oraz ocena realizacji działań podejmowanych w kompleksie.

W ramach działań można wyróżnić trzy podstawowe:

- technologiczne, testowanie nowych technologii leśnych w celu wdrożenia do PGL LP;
- badawcze, wszechstronne rozpoznanie stanu biocenoz leśnych, warunków geologicznych, glebowych, klimatycznych, hydrologicznych i siedliskowych;
- edukacyjne, wykorzystanie infrastruktury stworzonej w LKP do edukacji zarówno społeczeństwa (izby edukacyjne, ścieżki przyrodniczo-leśne) oraz dokształcanie Służby Leśnej.

LKP nie mają wyodrębnionej administracji, która to spoczywa na nadleśnictwach.

## 6.11. Ochrona przeciwpożarowa

Ochrona przeciwpożarowa to forma ochrony przed czynnikami antropogenicznymi. Oparta jest ona na sprawnym i skutecznie działającym systemie, dzięki któremu możliwe jest szybkie wykrywanie pożarów, alarmowanie odpowiednich służb ratowniczych i prowadzenie akcji gaśniczej. Podstawowymi elementami tego systemu są:

- punkty alarmowo-dyspozycyjne, działające we wszystkich regionalnych dyrekcjach LP i nadleśnictwach,
- sieć dostrzegalni przeciwpożarowych,
- sieć punktów do określania aktualnego stopnia zagrożenia pożarowego lasu,
- sieć dróg pożarowych,
- sieć punktów czerpania wody,
- pasy przeciwpożarowe,
- sprzęt do gaszenia pożarów lasu.

W okresie zwiększonego zagrożenia pożarowego do patrolowania obszarów leśnych i gaszenia pożarów wykorzystywane są również samoloty i śmigłowce. Natomiast w przypadku występowania dużego zagrożenia pożarowego w celu zwiększenia bezpieczeństwa, wprowadzany jest decyzją nadleśniczego okresowy zakaz wstępu do lasu.

Z danych zebranych w tabeli 4 wynika, że sukcesywnie zmniejszają się inwestycje związane z zapobieganiem pożarów, a rosną na infrastrukturę związaną z wykrywalnością i bezpośrednią walką z pożarami.

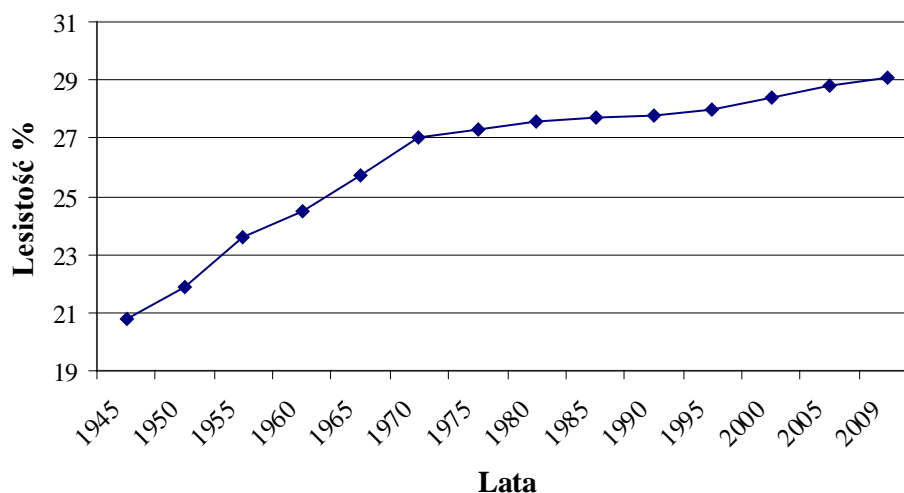
Tab. 4. Ochrona przeciwpożarowa lasów w zarządzie PGL Lasy Państwowe

Wyszczególnienie	1990	1995	2000	2005	2009
Pasy przeciwpożarowe:					
zakładanie nowych w km	155	735	703	166	57
odnawianie istniejących w tys. km	30,1	22,7	19,7	16,3	6,2
Punkty:					
obserwacyjne	333	362	448	610	647
łączności alarmowej	624	668	603	445	385
Punkty czerpania wody	610	5 284	5 773	4 545	6 851
Leśne bazy lotnicze	14	21	22	27	27

## 7. Podstawowe dane o leśnictwie

Analizując lesistość (procentowy stosunek powierzchni lasów do ogólnej powierzchni geograficznej kraju) Polski, można stwierdzić, że sukcesywnie malała do roku 1945. W 1922 roku wynosiła 23,1%, natomiast w 1937 już tylko 22,2%. Jeżeli chodzi o lata po II wojnie światowej to w 1945 r. lesistość nowego państwa wynosiła zaledwie 20,8% i od tego okresu zaczęła się szybko i systematycznie zwiększać do 27% w roku 1970, by osiągnąć ostatecznie poziom 29,1% według stanu na 31 grudnia 2009 r. (rys.12).

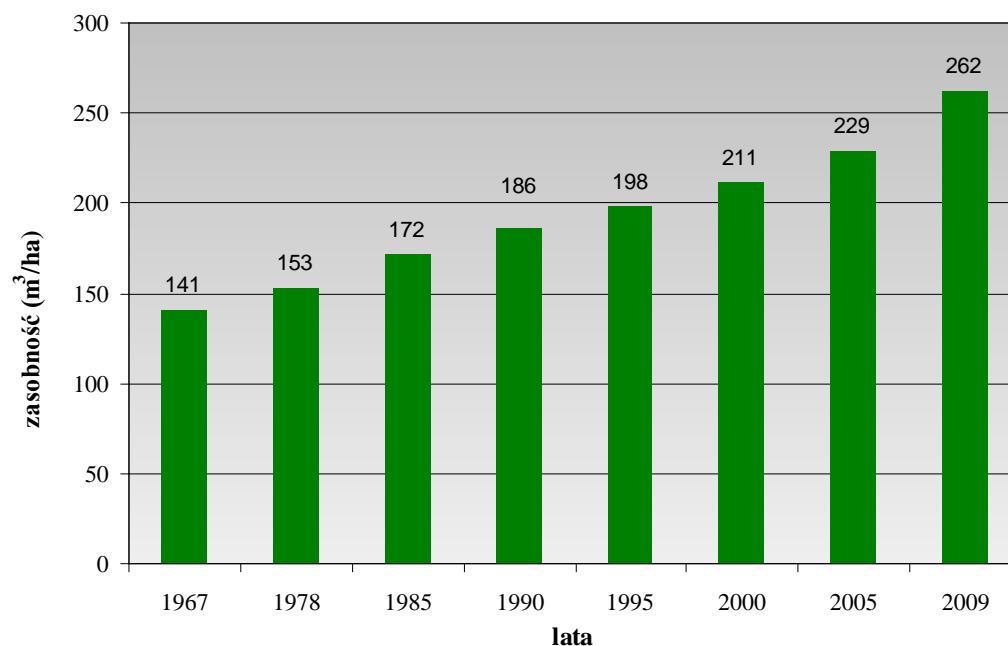
Rys. 12. Lesistość Polski w latach 1945–2009.



W przypadku średniej zasobności drzewostanów (stosunek miąższości drewna na pniu do ogólnej powierzchni) w PGL LP w latach 1967–2009 można stwierdzić, że systematycznie rosła z poziomu 141m<sup>3</sup>/ha do 262 m<sup>3</sup>/ha (rys. 13). Świadczy to o pozyskaniu drewna o znacznie mniejszym poziomie niż przyrasta. W Polsce pozyskuje się ok. 60% przyrostu rocznego. Zasobność polskich lasów należy do najwyższych w Europie i jest dwukrotnie wyższa niż średnia dla kontynentu.

Ciągły wzrost zasobności drzewostanów powoduje implikacje środowiskowe zarówno pozytywne jak i negatywne. Pozytywna strona to starzenie się lasów i wzrost różnorodności biologicznej oraz wzrost walorów krajobrazowych. Z drugiej strony wzrasta podatność lasów na różnego rodzaju szkody, zwłaszcza od pożarów, owadów, chorób – co może doprowadzić do osłabienia witalności i kondycji zdrowotnej, a co za tym idzie do obniżenia zdolności pełnienia określonych funkcji (np.: ochrona przed lawinami w terenach górskich).

Rys. 13. Zasobność drzewostanów PGL Lasy Państwowe w latach 1967–2009.



Tab. 5. Pozyskanie drewna okrągłego w wybranych krajach europejskich (tys. m³)

Kraj (Powierzchnia leśna*)	Rok	
	2000	2006
Austria	3 886	13 276
Belgia	694	4 510
Bułgaria	3 690	4 784
Czechy	2 632	14 441
Dania	455	2 952
Estonia	2 060	8 910
Finlandia	21 935	54 542
Grecja	3 599	2 245
Holandia	375	1 039
Litwa	1 994	5 500
Luksemburg	89	260
Niemcy	10 740	53 710
Polska	9 047	26 025
Rumunia	6 448	13 147
Słowacja	2 177	6 163
Słowenia	1 107	2 253
Szwecja	27 134	63 300
Węgry	1 840	5 902
Wielka Brytania	2 794	7 785
Włochy	10 003	9 329

\* W 2000 r. w tys. ha

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat.

Z kolei pozyskanie drewna w okresie 2000–2006 znacznie wzrosło prawie we wszystkich krajach europejskich (tab.5). Największe jest w krajach skandynawskich, charakteryzujących się największą powierzchnią leśną. Natomiast Niemcy, mający porównywalną powierzchnię leśną do Polski pozyskiwały dwukrotnie więcej drewna.

Z produktów i usług gospodarki leśnej korzystają wszystkie sekcje gospodarki narodowej, lecz w różnym stopniu. Z danych zebranych w tabeli 6 wynika, że największe zapotrzebowanie w Polsce na produkty i usługi pochodzące z gospodarki leśnej wykazuje przetwórstwo przemysłowe, a zwłaszcza przemysł związany z produkcją wyrobów z drewna, wykorzystujący w 1995 r. 43,4% i 33,1% łącznej produkcji w roku 2000. Duże jest również spożycie przez gospodarstwa domowe, czyli tzw. popyt końcowy 17,1% w 1995 r. i 20% w 2000 r. Z kolei gospodarka leśna zaopatruje się w głównej mierze w sektorze przetwórstwa przemysłowego, 21,9% w 1995 r. (tab.7), a w 2000 r. środki pieniężne przeznaczone zostały zwłaszcza na usługi świadczone przez Zakłady Usług Leśnych (branża leśna, 22,6%). Znaczne nakłady ponoszone są również na usługi transportowe ponad 145 mln zł w 1995 r. i ponad 173 mln w roku 2000.

Tab. 6. Zapotrzebowanie gospodarki narodowej na produkty i usługi leśnictwa w Polsce.

Kierunki wykorzystania	1995		2000	
	Wartość wyrobów i usług (tys. zł)	Udział (%)	Wartość wyrobów i usług (tys. zł)	Udział (%)
1	2	3	4	5
<b>Zużycie pośrednie:</b>	<b>2 531 449</b>	<b>78,3</b>	<b>4 694 783</b>	<b>72,4</b>
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	218 071	6,7	1 473 716	22,7
w tym: leśnictwo	158 691	4,9	1 461 952	22,6
Przetwórstwo przemysłowe	2 265 319	70,1	3 013 167	46,5
w tym: produkcja wyrobów z drewna	1 404 695	43,4	2 147 516	33,1
produkcja celulozowo-papiernicza	393 165	12,2	564 209	8,7
produkcja mebli	91 579	2,8	173 232	2,7
Pozostałe	48 059	1,5	207 900	3,2
<b>Spożycie przez gospodarstwa domowe</b>	<b>552 753</b>	<b>17,1</b>	<b>1 296 449</b>	<b>20,0</b>
<b>Akumulacja</b>	<b>11 330</b>	<b>0,3</b>	<b>108 001</b>	<b>1,7</b>
<b>Eksport</b>	<b>137 732</b>	<b>4,3</b>	<b>380 051</b>	<b>5,9</b>
<b>Suma</b>	<b>3 233 264</b>	<b>100,0</b>	<b>6 479 284</b>	<b>100,0</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bilans przepływów międzygałęziowych w bieżących cenach nabywcy w 2000 r.; Bilans przepływów międzygałęziowych za 1995 r.



## Nowoczesne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu gosp. leśnym

Jeżeli chodzi o udział wartości dodanej wytworzonej w leśnictwie, łowiectwie i rolnictwie w Produkcie Krajowym Brutto (PKB), to w większości krajów europejskich w latach 2000–2006 zmalał, z wyjątkiem Węgier i Polski (tab. 8).

Tab. 7. Zapotrzebowanie leśnictwa na produkty i usługi gospodarki narodowej w Polsce.

Produkty i usługi	1995		2000	
	Wartość wyrobów i usług (tys. zł)	Udział (%)	Wartość wyrobów i usług (tys. zł)	Udział (%)
1	2	3		
<b>Zużycie pośrednie:</b>	<b>1 465 978</b>	<b>45,3</b>	<b>2 702 917</b>	<b>41,7</b>
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	196 039	6,1	1 479 335	22,8
w tym: leśnictwo	158 691	4,9	1 461 952	22,6
Produkty przemysłowe	708 258	21,9	677 260	10,5
Budownictwo	62 872	1,9	93 204	1,4
Usługi transportu	145 548	4,5	173 222	2,7
Usługi naukowo-badawcze	65 970	2,0	176 450	2,7
Pozostałe sekcje	287 291	8,9	103 446	1,6
<b>Wartość dodana brutto</b>	<b>1 676 420</b>	<b>51,9</b>	<b>2 364 548</b>	<b>36,5</b>
w tym: wynagrodzenia	1 122 535	34,7	1 401 737	21,6
zysk brutto	453 551	14,0	810 592	12,5
<b>Import</b>	<b>59 006</b>	<b>1,8</b>	<b>200 873</b>	<b>3,1</b>
<b>Pozostała podaż</b>	<b>31 860</b>	<b>1,0</b>	<b>1 210 946</b>	<b>18,7</b>
<b>Suma</b>	<b>3 233 264</b>	<b>100,0</b>	<b>6 479 284</b>	<b>100,0</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bilans przepływów międzygałęziowych w bieżących cenach nabywcy w 2000 r.; Bilans przepływów międzygałęziowych za 1995 r.

Tab. 8. Udział wartości dodanej leśnictwa, łowiectwa i rolnictwa wybranych krajów europejskich w PKB (%).

Kraj	Rok	
	2000	2006
Austria	2,2	1,8
Belgia	1,3	1,0
Bułgaria	13,8	8,5
Czechy	4,3	2,9*
Dania	2,3	1,6
Estonia	5,9	3,2
Finlandia	3,5	2,6
Grecja	7,0	5,2*
Holandia	2,6	2,3
Litwa	7,7	5,5
Luksemburg	0,7	0,4
Niemcy	1,2	1,0
Polska	3,7	4,4
Rumunia	12,3	9,6*
Słowacja	4,0	4,0
Słowenia	3,2	2,5*
Szwecja	1,9	1,4

# Nowoczesne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu gosp. leśnym

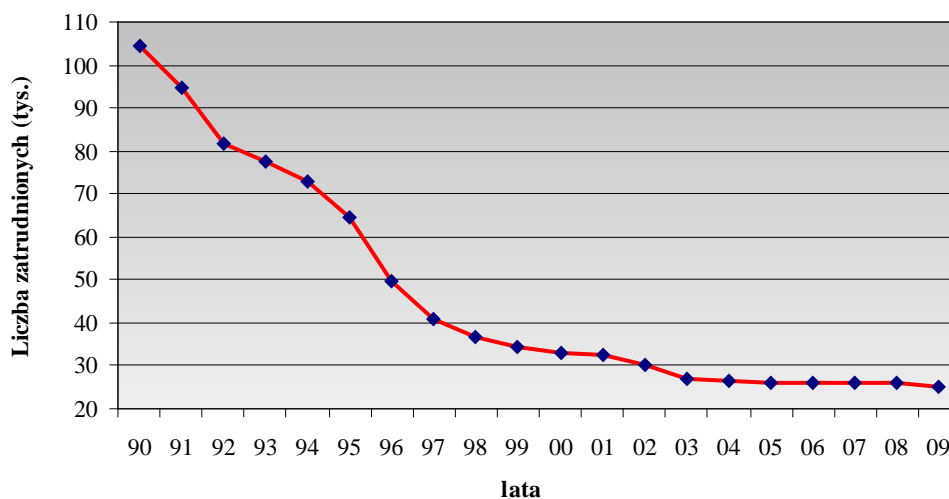
Węgry	4,2	4,3
Wielka Brytania	1,0	0,9*
Włochy	2,7	2,1

\* Rok 2005

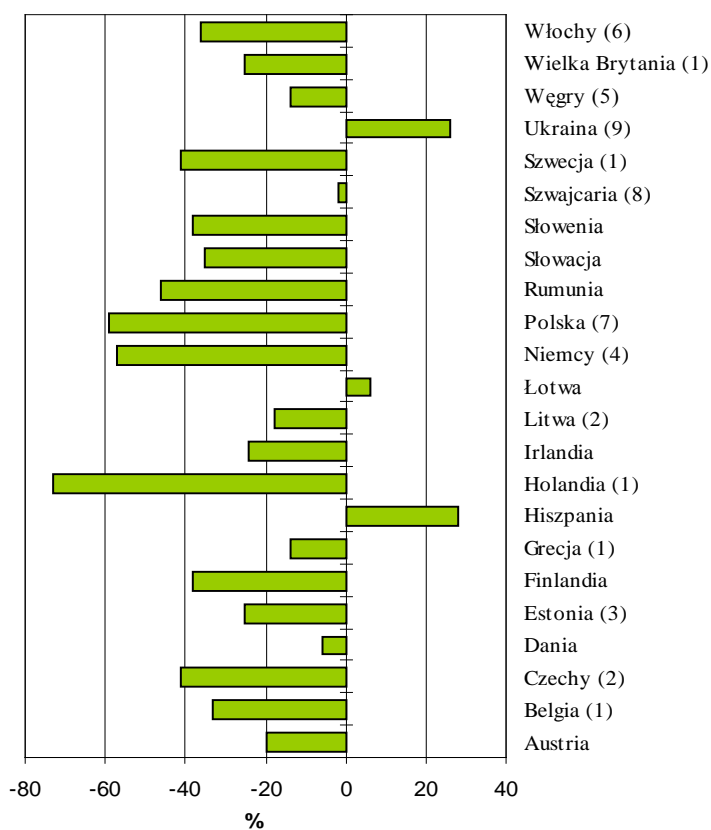
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat.

Z danych zebranych na rysunku 14 wynika, że zatrudnienie w PGL LP w latach 1990–2009 systematycznie malało z poziomu ok. 104 tys. do ok. 25 tys. Jest to wynikiem zwłaszcza sprywatyzowania prac leśnych, jak również cięcia kosztów w nowym systemie gospodarczym. Podobne trendy wystąpiły także w innych krajach europejskich (rys. 15), z wyjątkiem trzech gdzie odnotowano wzrost zatrudnienia.

Rys. 14. Zatrudnienie w PGL LP w latach 1990–2009



Rys. 15. Zmiana zatrudnienia w leśnictwie europejskim w latach 1990-2000



<sup>1</sup> do 1999,

<sup>2</sup> do 1998,

<sup>3</sup> do 1997,

<sup>4</sup> 1980–1999,

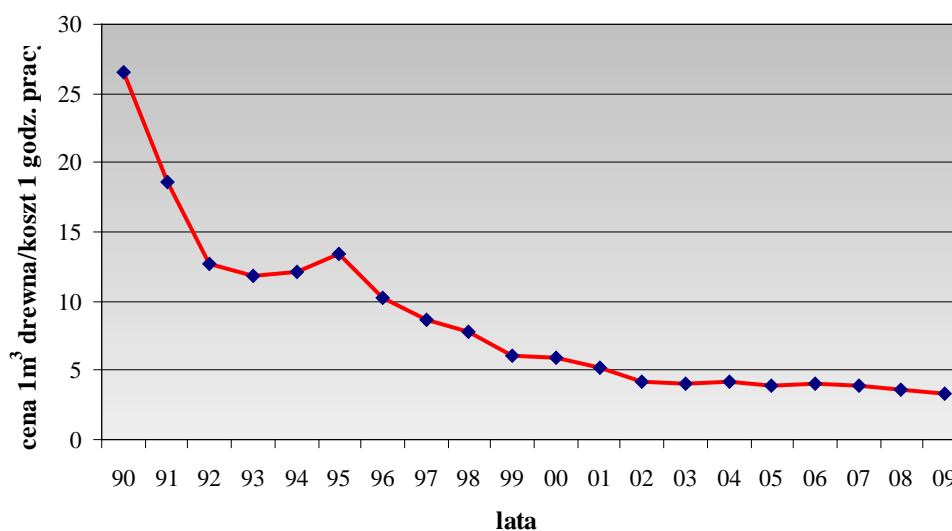
<sup>5</sup> 1994–1998,

<sup>6</sup> od 1992,

<sup>7</sup> 1985–1997,

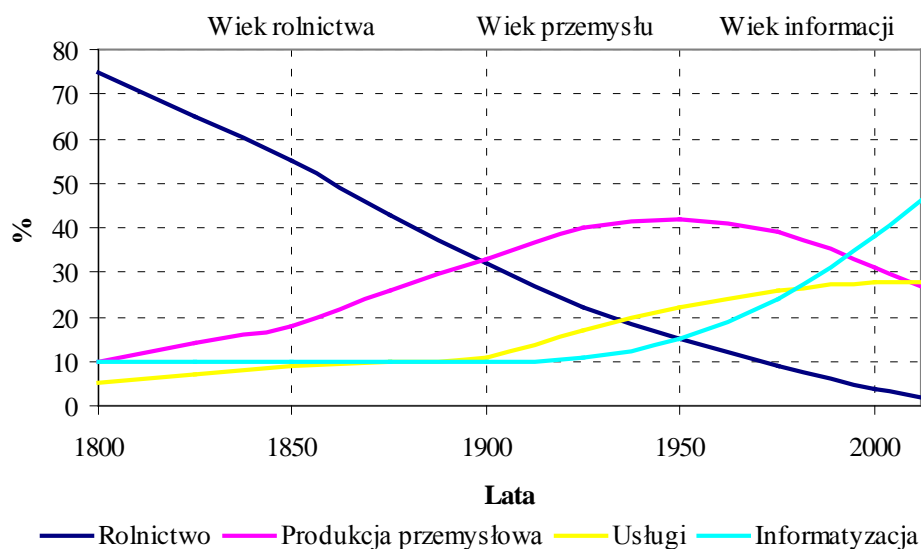
Dobrym odzwierciedleniem zmianach ustrojowych w Polsce jest stosunek ceny  $1\text{m}^3$  drewna do kosztów 1 godz. pracy (rys. 16). Z danych tych wynika, że w roku 1990 za  $1\text{m}^3$  drewna można było opłacić ponad 26 godzin pracy w leśnictwie, natomiast w roku 2009 zaledwie 3 godziny. Wskaźnik ten zaczyna zbliżać się do innych krajów wysokorozwiniętych.

Rys. 16. Kształtowanie się cen drewna w stosunku do kosztów 1 godziny pracy w leśnictwie polskim.



Jeżeli chodzi o trendy zatrudnienia w krajach wysokorozwiniętych to obserwuje się ciągle zmniejszanie się udziału zatrudniania w sektorze rolnym i gwałtowne wzrosty w nowopowstających sektorach zwłaszcza przy przetwarzaniu informacji (rys. 17).

Rys. 17. Rozwój zawodów w latach 1800–2000 w krajach wysokorozwiniętych.



Źródło: Warkotsch W., 1997: The future of forest work in Central Europe, s. 157.

## 8. Podsumowanie

Głównym źródłem dochodów i podstawą finansowania działalności gospodarczej w leśnictwie są produkty i usługi komercyjne. W Unii Europejskiej od pewnego czasu następuje spadek dochodów uzyskiwanych ze sprzedaży drewna i jego produktów (chodzi głównie o rosnący koszt produkcji).

W wyniku malejących dochodów uzyskiwanych z produkcji leśnej i rosnących kosztów w związku z pełnieniem przez lasy funkcji pozaprodukcyjnych, działalność Państwowego Gospodarstwa Leśnego może w przyszłości przynosić straty. Należy podkreślić, że w Polsce działalność ta jest ciągle dochodowa i gospodarstwo to jest samofinansującą się jednostką w przeciwieństwie do wielu krajów unijnych, gdzie działalność leśna jest dotowana przez budżet państwa. Znając obecną sytuację budżetu naszego kraju i potrzebę utrzymania lasów i pełnionych przez nich funkcji społecznych i ekologicznych, konieczne jest utrzymanie również funkcji produkcyjnych na obecnym poziomie.

W wyniku prowadzonej od końca lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku prywatyzacji prac wykonywanych w zakresie zagospodarowania lasu, znacznemu ograniczeniu uległa złożoność struktury organizacyjnej PGL LP. Uległy likwidacji przez prywatyzację brygady wykonujące poszczególne prace leśne. Zostały także znacznie ograniczone lub też zlikwidowane komórki zajmujące się obsługą logistyczną tych brygad.

Nowym wyzwaniem dla kadry zarządzającej Lasami Państwowymi jest stosowana coraz częściej technologia zarządcza oparta na technice informatycznej. Zastosowanie tych

technik pozwoliło w pewnym stopniu ograniczyć zatrudnienie we wszystkich jednostkach. Ewolucja zmian w gospodarce rynkowej oraz w Polityce Leśnej Państwa sprawiają, że zarządzanie gospodarstwem leśnym, a zarazem struktura organizacyjna ulega ciągłej modyfikacji.

Podsumowując, należy uświadomić sobie fakt, że nie ma struktur organizacyjnych dobrych lub złych. Mogą być struktury, które są odpowiednie lub nie do realizacji założonych celów w danych warunkach.

### 9. Literatura:

- Adamczyk W. 2003: Rola zrzeszeń właścicieli prywatnych w prowadzeniu gospodarki leśnej. Biblioteczka leśniczego 182.
- Bilans przepływów międzygałęziowych za 1995 r. Informacje i opracowania statystyczne GUS. Warszawa.
- Bilans przepływów międzygałęziowych w bieżących cenach nabywcy w 2000 r. Informacje i opracowania statystyczne GUS. Warszawa.
- Broda J., 1988: Zarys historii gospodarstwa leśnego w Polsce. PWRiL, Warszawa.
- Broda J. (red), 1997: Lasy Państwowe w Polsce w latach 1944–1990. PWN, Warszawa.
- Buraczewski A. (red.), 2008: Podstawy rachunkowości i gospodarki finansowej w Lasach Państwowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu.
- Czyżewski A., 2005: Przepływy międzygałęziowe jako makroekonomiczny model gospodarki. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Drucker P.F. 2002: Myśli przewodnie Druckera. MT Biznes, Warszawa.
- Heymanowski K., 1989: Zarys organizacji i zarządzania w leśnictwie. PWN, Warszawa.
- <https://www.e-drewno.pl>
- Klocek A., 1998: Pozaprodukcyjne funkcje lasu – dobra publiczne gospodarki leśnej. Sylwan 11, s. 5-20.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., (red), 2006: Zarządzanie – teoria i praktyka. PWN, Warszawa.
- Leśnictwo 1991–2010. Informacje i opracowania statystyczne. GUS, Warszawa.
- Raport o stanie lasów w Polsce 2009.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002: Podstawy zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 1994 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe (Dz. U. Nr 134, poz. 692).
- Sisak L., 2000: The Role of Forest and Forestry in Rural Development – Implications for Forest Policy. International Seminar, 5–7 July, Vienna/Austria.
- State of Europe's Forests. The MCPFE Report on Sustainable Forest Management in Europe, 4<sup>th</sup> Ministerial Conference on the Protection of Forest in Europe.

- Stępień E., (red), 2004: Urządzanie lasu wielofunkcyjnego. Fundacja Rozwój SGGW, Warszawa.
- Ustawa z dnia 28 września o lasach (Dz. U. nr 101, poz. 444 z późn. zm.).
- Warkotsch W., 1997: The future of forest work in Central Europe. ILO report on People, Forests and Sustainability, Social Elements of Sustainable Forest Management in Europe, s. 151–177.