



# STRATEGIA

Państwowego Gospodarstwa Leśnego  
Lasy Państwowe  
na lata 2014–2030





# **STRATEGIA**

**Państwowego Gospodarstwa Leśnego  
Lasy Państwowe**

**na lata 2014–2030**

Warszawa, grudzień 2013 r.







## **Szanowni Państwo!**

Z satysfakcją składam na Państwa ręce „Strategię Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014–2030”. W dokumencie tym określiliśmy misję, wizję i cele strategiczne naszej organizacji oraz przedsięwzięcia niezbędne do ich osiągnięcia. Publikacja, którą Państwo otrzymują, ma charakter wszechstronny, dotyczący wszystkich istotnych sfer, wyznaczający kierunki rozwoju naszej organizacji na okres najbliższych szesnastu lat.

Dokument, szeroko konsultowany, został przygotowany przez specjalistyczną firmę zewnętrzną we współpracy z zespołem projektowym, składającym się z pracowników o dużym doświadczeniu, znających bardzo dobrze realia funkcjonowania Lasów Państwowych oraz potrafiących określić ich potrzeby i kierunki przyszłych zmian.

W procesie realizacji założeń „Strategii...” będziemy musieli zmierzyć się z wieloma wyzwaniami i problemami zewnętrznymi i wewnętrznymi, które przed nami stoją. Co równie istotne, „Strategia...” nie powstała w próżni, postawione w niej tezy są naturalnym rozwinięciem działań podejmowanych bądź projektowanych w ostatnich latach. Wszystko to znalazło swoje odzwierciedlenie w efektach pracy nad „Strategią...”. Jestem przekonany, że dokument, który Państwo otrzymują, stanowi nie tylko listę oczekiwań względem przyszłości Lasów Państwowych, ale i konkretną, rzetelną mapę z wyraźnie wytyczonymi zarówno pożądanymi celami, jak i działaniami niezbędnymi do ich osiągnięcia.

Największy potencjał i szanse na realizację założeń „Strategii...” tkwią wewnątrz naszej organizacji. To Państwo, realizując codzienne zadania, rozpowszechniając idee „Strategii...”, przyczynią się do wykorzystania owych szans, inicjowania zmian oraz rozwiązywania najistotniejszych problemów.

**DYREKTOR GENERALNY  
LASÓW PAŃSTWOWYCH**

*mgr inż. Adam Wasiak*









## Spis treści

<b>1. Przesłanki strategii PGL Lasy Państwowe .....</b>	<b>7</b>
1.1. Zadania PGL Lasy Państwowe wynikające z regulacji prawa i rozwiązań systemowych .....	7
1.2. Szanse i zagrożenia w otoczeniu Lasów Państwowych..	9
1.3. Silne i słabe strony Lasów Państwowych .....	13
1.4. Implikacje regulacji prawnych i rozwiązań systemowych oraz zidentyfikowanych szans, zagrożeń, silnych i słabych stron strategii Lasów Państwowych.....	15
<b>2. Komponenty strategii PGL Lasy Państwowe .....</b>	<b>16</b>
<b>3. Misja PGL Lasy Państwowe .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Wizja PGL Lasy Państwowe w 2030 roku .....</b>	<b>19</b>
<b>5. Wartości PGL Lasy Państwowe .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Cele strategiczne PGL Lasy Państwowe i ich mierniki .....</b>	<b>21</b>
6.1. Wartości dostarczane interesariuszom .....	22
6.2. Zapewnić trwałość lasów (lasy jako najważniejszy element środowiska) .....	23
6.3. Zapewnić dostępność lasów dla społeczeństwa (lasy jako dobro społeczne) .....	25
6.4. Zapewnić istotny wkład Lasów Państwowych w rozwój gospodarki (leśnictwo jako ważny sektor gospodarki i kreator rozwoju terenów wiejskich) .....	27
6.5. Stać się nowoczesną, dobrze zarządzaną i sprawną organizacją .....	29
6.6. Rozwijać zasoby kadrowe i kompetencje oraz motywować do realizacji strategii .....	32
6.7. Zapewnić zdolność do samofinansowania działalności .....	34
<b>7. Projekty strategiczne .....</b>	<b>36</b>



## 1. Przesłanki strategii PGL Lasy Państwowe

Lasy spełniają szereg funkcji, które można podzielić na:

- ↳ ekologiczne (przyrodnicze) – związane z zachowaniem zasobów roślin i zwierząt, ich stabilności i różnorodności, redukcją CO<sub>2</sub> oraz ochroną zasobów wody i gleby;
- ↳ społeczne – związane z możliwością obcowania z naturą, spędzania wolnego czasu, uprawiania sportu i turystyki oraz zapewnienia produktów lasu na codzienne potrzeby;
- ↳ gospodarcze – związane z dostarczaniem surowca drzewnego na potrzeby przemysłu i konsumpcji oraz tworzeniem rynku pracy w ramach lokalnych społeczności.

Zapisy ustawy z dnia 28 września 1991 r. o lasach nakładają na PGL Lasy Państwowe obowiązek prowadzenia gospodarki w lasach będących własnością Skarbu Państwa w sposób zapewniający trwałe równoważenie tych wszystkich funkcji. Funkcje przenikają się wzajemnie, tworząc system powiązań warunkujących ich realizację w ramach prowadzonej gospodarki leśnej.

Ograniczenia wynikające z objęcia ochroną blisko 50% powierzchni zarządzanej przez LP pozwalają wypełniać funkcje przyrodnicze, ale jednocześnie utrudniają realizację funkcji społecznych i gospodarczych. Korzystanie z lasu przez społeczeństwo, wynikające z zasady powszechnej dostępności lasów, nie pozostaje bez wpływu na funkcje przyrodnicze. Pozyskanie drewna oraz użytków ubocznych jest wyrazem realizacji funkcji produkcyjnych lasu przy rosnącej presji przemysłu na wzrost tego pozyskania. Jednocześnie społeczne przekonanie o nadmiernym użytkowaniu lasów powoduje naciski na ograniczanie pozyskania drewna.

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe w swej strategii musi równoważyć wszystkie te oczekiwania, stawiając sobie cele i zadania, zapewniające jednoczesną realizację wszystkich funkcji gospodarki leśnej. Wypełnienie celów i zadań w ramach prowadzonej zrównoważonej gospodarki leśnej wymaga z kolei zbudowania sprawnej i efektywnej ekonomicznie organizacji, a przede wszystkim stworzenia i doskonalenia mechanizmów zapewniających możliwość finansowania realizacji zadań ze środków własnych Lasów Państwowych.

Strategia musi zapewniać wypełnianie roli określonej dla PGL Lasy Państwowe w polskim i europejskim systemie gospodarczym i prawnym, wykorzystanie pojawiających się szans w otoczeniu i silnych stron organizacji oraz niwelowanie zagrożeń zewnętrznych i słabości wewnętrznych. Dlatego przesłanki do sformułowania strategii PGL Lasy Państwowe były następujące:

- ↳ zadania wynikające z regulacji prawa i rozwiązań systemowych,
- ↳ szanse i zagrożenia zidentyfikowane w makro- i mikrootoczeniu,
- ↳ silne i słabe strony procesów i organizacji.

### 1.1. Zadania PGL Lasy Państwowe wynikające z regulacji prawa i rozwiązań systemowych

Stawiając sobie cele, Lasy Państwowe muszą uwzględniać zadania nałożone na nie przez przepisy prawa krajowego i regulacje międzynarodowe. Wyznaczają one miejsce Lasów Państwowych w systemie gospodarczym oraz ramy ich funkcjonowania.



Podstawą funkcjonowania PGL Lasy Państwowe są zapisy ustawy z dnia 28 września 1991 r. o lasach. Ustawa określa zadania oraz podstawowe zasady funkcjonowania Lasów Państwowych, w szczególności:

- ↳ zadanie prowadzenia trwale zrównoważonej i wielofunkcyjnej gospodarki leśnej w lasach będących własnością Skarbu Państwa zgodnie z zasadami: powszechnej ochrony lasów, trwałości utrzymania lasów, ciągłości i zrównoważonego wykorzystania wszystkich funkcji lasów oraz powiększania zasobów leśnych;
- ↳ status Lasów Państwowych jako jednostki organizacyjnej nieposiadającego osobowości prawnej;
- ↳ działanie Lasów Państwowych na zasadach samofinansowania;
- ↳ prowadzenie gospodarki leśnej na podstawie planu urządzenia lasu;
- ↳ sprawowanie – powierzonego przez starostów – nadzoru nad gospodarką leśną innych własności;
- ↳ gospodarowanie majątkiem Skarbu Państwa, w tym związanym z gospodarką leśną;
- ↳ działanie w ramach trójszczeblowej struktury organizacyjnej.

Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o zachowaniu narodowego charakteru strategicznych zasobów naturalnych kraju określa status lasów, zasady gospodarowania nimi oraz powszechnego dostępu do lasów dla społeczeństwa. Dokument w szczególności:

- ↳ nadaje lasom państwowym status strategicznego zasobu kraju nie podlegającego przekształceniom własnościowym;
- ↳ wymaga gospodarowania lasami państwowymi zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju w interesie dobra ogólnego, w tym przestrzegania obowiązku utrzymania, powiększania i doskonalenia zasobu odnawialnego, jakim jest las;
- ↳ zapewnia wolny wstęp do lasów państwowych, nieodpłatne korzystanie z pozaprodukcyjnych świadczeń lasów państwowych na potrzeby własne ludności (w szczególności w zakresie rekreacji i płodów runa leśnego).

Dokumenty i odnośniki w dokumentach w ramach dyrektyw Unii Europejskiej, tworzące „strategię leśną UE”, wymagają prowadzenia zrównoważonej gospodarki leśnej oraz zbudowania i wdrażania krajowych programów leśnych i ich implementacji.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 1994 r. w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe wyznacza podstawowe reguły zarządzania finansami, będące wyrazem określonej w ustawie o lasach zasady samofinansowania, w szczególności:

- ↳ ustanawia prowadzenie działalności na zasadach rachunku ekonomicznego;
- ↳ określa rodzaje oraz zakres prowadzonej działalności administracyjnej, ubocznej i dodatkowej;
- ↳ ogranicza zakres działalności ubocznej do gospodarowania zwierzyną, pozyskiwania – z wyjątkiem skupu – żywicy, choinek, karpiny, kory, igliwia, zwierzyny oraz płodów runa leśnego, a także sprzedaży tych produktów w stanie nieprzerobionym;
- ↳ ogranicza zakres działalności dodatkowej do produkcyjnej i usługowej na rzecz gospodarki leśnej;

- ↪ określa zasadę sprzedaży produktów i usług działalności ubocznej i dodatkowej po kosztach własnych, poniesionych na ich wytworzenie;
- ↪ definiuje źródła przychodów i rodzaje ponoszonych kosztów;
- ↪ określa zasady tworzenia i wykorzystania zasobów PGL Lasy Państwowe;
- ↪ ustanawia samodzielne gospodarowanie przez nadleśnictwa osiąganym wynikiem finansowym;
- ↪ określa zasady tworzenia i wykorzystania funduszu leśnego, w tym mechanizm wyrównywania niedoborów środków finansowych w nadleśnictwach i regionalnych dyrekcjach z funduszu leśnego.

Regulacje prawa w zakresie ochrony przyrody nakładają na Lasy Państwowe różnego rodzaju obowiązki, związane z ochroną indywidualną gatunków grzybów, roślin i zwierząt oraz ograniczenia prowadzenia gospodarki leśnej, wynikające z funkcjonowania obszarów ochronnych.

Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko sankcjonuje udział społeczeństwa i organizacji ekologicznych w podejmowaniu decyzji. Z zapisów tej ustawy wynikają m.in. zasady działania Lasów Państwowych, określające m.in. udział społeczeństwa w przygotowaniu dokumentów związanych z opracowaniem planu urządzania lasu, stanowiącego podstawę prowadzenia gospodarki leśnej.

Ustawa z dnia 3 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych reguluje zasady ochrony gruntów rolnych i leśnych oraz rekultywacji i poprawiania wartości użytkowej gruntów, a przez to ma istotny wpływ na kształtowanie polityki inwestycyjnej i rozwój przestrzenny gmin.

Ustawa z dnia 13 października 1995 r. Prawo łowieckie ustala udział Lasów Państwowych w kształtowaniu szeroko rozumianej gospodarki łowieckiej.

Międzynarodowe systemy certyfikacji leśnictwa wyznaczają standardy prowadzenia gospodarki leśnej.

Wymienione akty prawne, standardy i wytyczne określają zadania Lasów Państwowych oraz warunki ich realizacji.

## 1. 2. Szanse i zagrożenia w otoczeniu Lasów Państwowych

Analizę szans i zagrożeń dla PGL Lasy Państwowe przeprowadzono w odniesieniu do sytuacji i zmian:

- ↪ w makrootoczeniu, w obszarach: środowiska, polityki, prawa, ekonomii i społeczeństwa;
- ↪ w mikrootoczeniu, w obszarach: odbiorców, przedsiębiorców leśnych, konkurentów, substitutów, samorządów, jednostek szkolnictwa leśnego i ośrodków naukowo-badawczych, organizacji pozarządowych oraz innych partnerów.

W wyniku przeprowadzonej analizy zidentyfikowano następujące szanse i zagrożenia:



SZANSE	ZAGROŻENIA
<b>Środowisko</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spadek poziomu zanieczyszczenia środowiska,</li> <li>• wzrost żyzności gleb (dla przyrostu zasobów drzewnych);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negatywny wpływ czynników abiotycznych na trwałość lasów,</li> <li>• negatywny wpływ czynników biotycznych na trwałość lasów,</li> <li>• negatywny wpływ czynników antropogenicznych na trwałość lasów;</li> </ul>
<b>Polityka</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mechanizmy polityki UE umożliwiające absorpcję funduszy unijnych na finansowanie przedsięwzięć związanych z szeroko rozumianą gospodarką leśną i ochroną środowiska,</li> <li>• prośrodowiskowa polityka państwa i UE, wpływająca na ograniczanie zanieczyszczeń środowiska (w tym emisji CO<sub>2</sub>), oraz rozwój odnawialnych źródeł energii;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost powierzchni obszarów chronionych i zaostrzenie rygorów na obszarach istniejących,</li> <li>• zmiany polityczne wpływające na niestabilność oczekiwań wobec Lasów Państwowych oraz częste zmiany obowiązującego prawa,</li> <li>• możliwość prywatyzacji zasobów leśnych;</li> </ul>
<b>Prawo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• państwowy status i dominująca pozycja oraz samofinansowanie PGL LP w zakresie prowadzenia gospodarki leśnej, zagwarantowana przepisami ustawy o lasach,</li> <li>• dostosowanie zasad prowadzenia gospodarki finansowej do celów i zadań realizowanych przez PGL LP;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość objęcia PGL LP regulacjami finansów publicznych, wpływającymi na ograniczenie możliwości finansowania realizowanych zadań,</li> <li>• zmiana formy zarządzania lasami,</li> <li>• reprivatyzacja lasów,</li> <li>• brak spójności przepisów prawa ochrony przyrody i środowiska z przepisami dotyczącymi leśnictwa – dualizm i niejasność kompetencji w zakresie decyzji i realizacji zadań,</li> <li>• zmienność i niespójność przepisów prawa,</li> <li>• możliwość wprowadzenia dodatkowych podatków związanych z działalnością PGL LP,</li> <li>• ograniczenia swobody działania i racjonalnego zarządzania PGL LP wynikające z niektórych aspektów prawa zamówień publicznych,</li> <li>• wprowadzanie rozwiązań prawnych bez analizy ich skutków, w szczególności prawnych;</li> </ul>
<b>Ekonomia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• urynkowienie niektórych funkcji lasu,</li> <li>• rozwój zasobów leśnych i możliwość wzrostu zasobów drewna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoki deficyt budżetowy, wpływający na ograniczenie finansowania zadań wynikających z ustawy o lasach,</li> <li>• brak polityki i mechanizmów regulujących pełne wykorzystanie zysków osiągniętych przez LP;</li> </ul>

Społeczeństwo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poparcie społeczne dla obecnego statusu lasów i PGL LP,</li> <li>• wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, wpływający na większą dbałość o środowisko, w tym lasy,</li> <li>• preferencje w nabywaniu i korzystaniu z produktów wytworzonych z naturalnych, biodegradowalnych i odnawialnych surowców (np. budownictwo, meble),</li> <li>• zdrowy styl życia, związany m.in. z obcowaniem z przyrodą, w tym z lasami,</li> <li>• udział leśników w życiu społeczności lokalnych,</li> <li>• otwartość samorządów terytorialnych na współpracę w zakresie budowy infrastruktury drogowej;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzmożony, niekontrolowany ruch turystyczny, powodujący zagrożenie dla lasów,</li> <li>• negatywny odbiór społeczny działalności prowadzonej przez leśników, w szczególności dotyczący pozyskania drewna,</li> <li>• trudna sytuacja ekonomiczna środowisk wiejskich,</li> <li>• polaryzacja oczekiwań społecznych wobec lasów i Lasów Państwowych,</li> <li>• oczekiwania samorządów terytorialnych związane z budową infrastruktury drogowej oraz udostępnianiem inwestycyjnym terenów leśnych;</li> </ul>
Odbiorcy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój przemysłu drzewnego, meblarskiego i celulozowo-papierniczego,</li> <li>• rozwój technologii przerobu drewna, wpływający na popyt na różne sortymenty drewna,</li> <li>• wzrost znaczenia biomasy w przemyśle energetycznym,</li> <li>• wysoki popyt na surowiec drzewny,</li> <li>• zróżnicowana struktura rynku odbiorców przemysłu drzewnego;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lobbowanie zrzeszeń i nieformalnych związków firm przemysłu drzewnego za niekorzystnymi dla PGL LP regulacjami w zakresie sprzedaży drewna,</li> <li>• duże wahania popytu na rynku, utrudniające planowanie działań i przepływów finansowych PGL LP,</li> <li>• regulacje ograniczające wykorzystanie drewna,</li> <li>• odpływ kapitału z przemysłu drzewnego do innych krajów (w szczególności na wschód),</li> <li>• system sprzedaży drewna nie dający odpowiednich perspektyw rozwoju przedsiębiorstwom, umożliwiającym inwestowanie kapitału;</li> </ul>
Przedsiębiorcy leśni	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystanie zmechanizowanych technologii prac leśnych przez dostawców usług,</li> <li>• zbudowanie wieloletnich umownych więzi z przedsiębiorcami leśnymi, wpływających na stabilność świadczonych usług;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• duże rozdrobnienie przedsiębiorców leśnych – słaba kondycja finansowa, niska jakość i brak mechanizacji świadczonych usług,</li> <li>• jakość usług adekwatna do stosowanych kryteriów najniższej ceny w przetargach publicznych,</li> <li>• niskie kwalifikacje pracowników podmiotów świadczących usługi leśne,</li> <li>• odpływ kadr z sektora usług leśnych,</li> <li>• brak systemu szkoleń i certyfikacji kwalifikacji pracowników podmiotów świadczących usługi leśne,</li> <li>• brak perspektywicznej polityki Lasów Państwowych wobec sektora wykonawców usług leśnych;</li> </ul>



Konkurenci	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• unifikacja norm jakości surowca drzewnego w UE,</li> <li>• certyfikacja gospodarki leśnej,</li> <li>• dominująca pozycja PGL LP jako dostawcy surowca drzewnego na rynek;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• import taniego drewna;</li> </ul>
Substytuty	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spadek zainteresowania niektórymi substytutami drewna w przemyśle meblarskim i stolarce budowlanej;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastępowanie papieru elektronicznymi nośnikami informacji,</li> <li>• zastępowanie drewna substytutami;</li> </ul>
Samorządy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• coraz pełniejsze opracowywanie długofalowych planów zagospodarowania przestrzennego we współpracy z jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych, z uwzględnieniem dbałości o środowisko naturalne,</li> <li>• współpraca Lasów Państwowych z samorządami,</li> <li>• wzmocnienie roli lasów innych własności,</li> <li>• budowanie autorytetu Lasów Państwowych w samorządach terytorialnych;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stan infrastruktury drogowej (niska jakość), ograniczający dostępność lasów,</li> <li>• oczekiwania samorządów wobec LP w zakresie podatków lokalnych,</li> <li>• zmiana prawa, umożliwiająca komunalizację lasów w dużych miastach,</li> <li>• „utrata” samorządów jako sojusznika w ograniczaniu obszarów ochronnych w lasach;</li> </ul>
Jednostki szkolnictwa leśnego i ośrodki naukowo-badawcze	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadpodaż absolwentów szkół leśnych i duża konkurencja między nimi o pracę w Lasach Państwowych,</li> <li>• funkcjonowanie silnych ośrodków naukowo-dydaktycznych w zakresie leśnictwa o dużej renomie i dobrym zapleczu badawczym;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niewystarczające dostosowanie badań naukowych do praktycznych problemów Lasów Państwowych,</li> <li>• niedostosowanie programów i sposobów kształcenia oraz profilu i poziomu wykształcenia absolwentów szkół i uczelni leśnych do potrzeb PGL LP,</li> <li>• brak szkolnictwa zawodowego ukierunkowanego na kształcenie wysoko kwalifikowanych robotników leśnych;</li> </ul>
Organizacje pozarządowe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania podnoszące świadomość ekologiczną społeczeństwa,</li> <li>• presja na działania organizacji PGL LP związane z ochroną przyrody,</li> <li>• partnerstwo w realizacji projektów związanych z ochroną przyrody,</li> <li>• pełnienie przez Lasy Państwowe roli mediatora w konfliktach pomiędzy organizacjami pozarządowymi i inwestorami;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uprawnienia i działania nastawione na ochronę przyrody, utrudniające prowadzenie gospodarki leśnej oraz realizację własnych interesów, konflikty i dyskredytowanie działalności PGL LP;</li> </ul>

Inni partnerzy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania organizacji turystycznych na rzecz promowania odpowiedzialnej rekreacji i turystyki w lesie,</li> <li>• współpraca ze środowiskiem łowieckim w zakresie gospodarki populacjami zwierząt i edukacji przyrodniczo-leśnej,</li> <li>• akcje i kampanie społeczne organizowane na rzecz promocji lasów i ochrony przyrody,</li> <li>• współpraca ze służbami mundurowymi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagrażająca trwałości lasów rekreacja, sport i turystyka,</li> <li>• rozwój infrastruktury kosztem środowiska,</li> <li>• przenoszenie konfliktów związanych z funkcjonowaniem łowiectwa na ocenę działalności Lasów Państwowych,</li> <li>• niekorzystne dla Lasów Państwowych stosowanie prawa łowieckiego w praktyce,</li> <li>• brak realnego wsparcia i zaangażowania partnerów w podejmowaniu decyzji i w działaniach ważnych dla Lasów Państwowych,</li> <li>• fragmentacja kompleksów leśnych.</li> </ul>

### 1. 3. Silne i słabe strony Lasów Państwowych

Analizę silnych i słabych stron PGL Lasy Państwowe przeprowadzono w obszarach:

- ↳ prowadzonej gospodarki leśnej;
- ↳ promocji, edukacji i zapewniania otwartości lasów dla społeczeństwa;
- ↳ procesów i organizacji;
- ↳ zasobów ludzkich i systemu wynagradzania;
- ↳ zarządzania finansami.

W wyniku przeprowadzonej analizy zidentyfikowano następujące silne i słabe strony:

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
Gospodarka leśna	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stałe zwiększanie powierzchni lasów oraz zasobów drzewnych,</li> <li>• bogata, zróżnicowana gatunkowo i wiekowo struktura lasów,</li> <li>• przewaga drzewostanów III i IV klasy wiekowej (50,4% lasów PGL LP),</li> <li>• stosowanie i rozwijanie nowych technologii produkcji szkółkarskiej,</li> <li>• zdolność do prowadzenia efektywnej gospodarki leśnej przy dużej powierzchni lasów objętych różnymi formami ochrony,</li> <li>• różnorodność biologiczna lasów,</li> <li>• różnorodność kompleksów leśnych, zapewniająca możliwość realizacji różnych oczekiwań społecznych,</li> <li>• dobrze funkcjonujący i efektywny system planowania w gospodarce leśnej,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• duża powierzchnia lasów objęta różnymi formami ochrony,</li> <li>• brak zrównoważonej struktury wiekowej i właściwych składów gatunkowych drzewostanów,</li> <li>• niedostosowanie infrastruktury do potrzeb gospodarki leśnej,</li> <li>• brak pełnego wykorzystania LKP do testowania i promowania nowych technologii i rozwiązań;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>wynikające ze skali organizacji skuteczne reagowanie na zagrożenia wielkoobszarowe,</li> <li>dobrze rozpoznane zasoby i warunki przyrodnicze prowadzenia gospodarki leśnej,</li> <li>bieżący monitoring i ochrona zasobów leśnych;</li> </ul>	
<b>Promocja, edukacja i zapewnienie dostępności lasów dla społeczeństwa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>atrakcyjność lasów, powszechna dostępność lasów dla społeczeństwa, wysoki poziom korzystania z lasów przez społeczeństwo,</li> <li>istniejąca baza obiektów edukacji leśnej,</li> <li>funkcjonowanie, zakres i zasięg działania leśnych kompleksów promocyjnych w edukacji i promocji,</li> <li>wielość i różnorodność form edukacji leśnej i promocji PGL LP (w tym w terenie) oraz liczba ich uczestników,</li> <li>rosnąca liczba uczniów szkół objętych działaniami edukacyjnymi,</li> <li>finansowanie działań edukacyjnych ze środków własnych PGL LP;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak spójnego programu prowadzenia edukacji leśnej i promocji,</li> <li>brak pomiaru skuteczności i efektywności prowadzonych działań edukacyjnych i promocyjnych,</li> <li>niewystarczające działania edukacyjne skierowane do grup wiekowych poza szkołami,</li> <li>niewystarczające wykorzystanie mediów elektronicznych w działalności promocyjnej i edukacyjnej (tv, radio, internet, urządzenia mobilne),</li> <li>brak systemu podnoszenia kompetencji pedagogicznych edukatorów leśnych;</li> </ul>
<b>Procesy i organizacja</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>doświadczenie w prowadzeniu gospodarki leśnej, wynikające z 90-letniej ciągłości organizacyjnej,</li> <li>sprawnie funkcjonujący zintegrowany SILP, będący bogatą bazą informacyjną do realizacji procesów i zadań PGL LP,</li> <li>skala organizacji,</li> <li>sprawność organizacji w realizacji wspólnych, dużych przedsięwzięć;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>duża biurokracja, zbędne obowiązki sprawozdawcze i informacyjne,</li> <li>długie ścieżki decyzyjne, zbyt duża centralizacja podejmowania decyzji,</li> <li>niedopasowanie poziomu zatrudnienia do wymagań efektywnej realizacji procesów i brak elastyczności zatrudniania do realizacji zadań/projektów,</li> <li>niewystarczająca wymiana wiedzy wewnętrznej w organizacji, np. w zakresie projektów (brak systemu),</li> <li>istniejący podział terytorialny RDLP, nadleśnictw i leśnictw (wielkość obszarów),</li> <li>niekonkurencyjność i nieefektywność ekonomiczna zakładów funkcjonujących w strukturach PGL LP,</li> <li>brak ugruntowanego systemu zarządzania przedsięwzięciami rozwojowymi (projektami),</li> <li>utrudnienia w pozyskiwaniu przez PGL LP funduszy UE, wynikające z państwowego statusu organizacji;</li> </ul>

Zasoby ludzkie i system wynagradzania	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilność zatrudnienia w PGL LP,</li> <li>• konkurencyjny i atrakcyjny poziom wynagrodzeń,</li> <li>• możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników PGL LP,</li> <li>• wysoki poziom wykształcenia kadry PGL LP,</li> <li>• wysoki poziom kompetencji kadry, zwłaszcza w zakresie gospodarki leśnej,</li> <li>• silna identyfikacja pracowników z PGL LP,</li> <li>• system zachęt o charakterze socjalnym;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zespołu konsekwentnie wdrożonych, wzajemnie powiązanych, zobiektywizowanych i systemowych rozwiązań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak systemu rozwoju i szkoleń pracowników w kontekście potrzeb organizacji,</li> <li>- brak systemu okresowych ocen pracowników, premiowania, motywowania i awansowania na podstawie jasnych kryteriów powiązanych z indywidualnymi osiągnięciami pracowników,</li> <li>- system wynagrodzeń niedostosowany do realizowanych zadań, kompetencji i odpowiedzialności w organizacji oraz nie pełniący roli motywacyjnej;</li> </ul> </li> </ul>
Zarządzanie finansami	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• samodzielność i samowystarczalność finansowa,</li> <li>• stały, coroczny wzrost możliwości sprzedaży drewna w perspektywie do roku 2050,</li> <li>• wysokie i stabilne przychody ze sprzedaży drewna,</li> <li>• mechanizm wewnętrznego wyrównywania możliwości finansowych nadleśnictw,</li> <li>• duży potencjał finansowy (kapitał) PGL LP,</li> <li>• skuteczność w zdobywaniu środków zewnętrznych i realizacji projektów powiększających zasoby leśne, wzmacniających stabilność i nowoczesniających infrastrukturę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysokie koszty zatrudnienia,</li> <li>• wysokie koszty utrzymania mieszkań i zbędnej infrastruktury leśnej,</li> <li>• niewykorzystane możliwości uzyskiwania przychodów z innych źródeł niż sprzedaż drewna,</li> <li>• funkcjonowanie nieefektywnych ekonomicznie zakładów PGL LP,</li> <li>• ograniczona prawnie swoboda uzyskiwania dodatkowych przychodów z działalności,</li> <li>• ograniczenia możliwości pozyskania drewna, wynikające z planów zadań ochronnych dla obszarów Natura 2000, obejmowanie ochroną coraz większego areálu lasów i tworzenie nowych form ochrony.</li> </ul>

#### 1. 4. Implikacje regulacji prawnych i rozwiązań systemowych oraz zidentyfikowanych szans, zagrożeń, silnych i słabych stron strategii Lasów Państwowych

W wyniku analizy regulacji prawnych i rozwiązań systemowych oraz szans, zagrożeń, silnych i słabych stron zidentyfikowano następujące przesłanki strategii Lasów Państwowych:

- centralnym obszarem strategii Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe musi być prowadzenie zrównoważonej i wielofunkcyjnej gospodarki leśnej, zapewniającej realizację różnych funkcji lasów oraz spełnianie wynikających z nich oczekiwań interesariuszy;
- Lasy Państwowe powinny kontynuować swoje działania w zakresie zwiększania zasobów oraz zapewniania ich stabilności i różnorodności biologicznej przy jednoczesnym wykorzystaniu potencjału innowacji w metodach i technologiach prowadzenia gospodarki leśnej oraz rozwijaniu współpracy z organami i organizacjami na rzecz ochrony przyrody;
- Lasy Państwowe są ważną częścią międzynarodowego systemu gospodarki leśnej, powinny wpływać na jego kształt oraz czerpać inspiracje i korzyści z dokonań innych krajów;



- ↳ Lasy Państwowe powinny kontynuować prowadzone działania edukacyjne, działania na rzecz udostępniania lasu społeczeństwu oraz współpracę z samorządami, skupiając się jednak w znacznie większym stopniu na ich skuteczności i racjonalizacji ponoszonych na nie kosztów i wydatków inwestycyjnych;
- ↳ realizowanie wszystkich funkcji gospodarki leśnej wymagać będzie skutecznej komunikacji w działaniach prowadzonych przez Lasy Państwowe, dającej obopólne korzyści dla wszystkich interesariuszy;
- ↳ Państwowe Gospodarstwo Leśne LP powinno wykorzystać potencjał produkcyjny lasów do zwiększania podaży drewna w odpowiedzi na rosnące potrzeby przemysłu oraz zapewnienia sobie przychodów niezbędnych do realizacji wszystkich funkcji gospodarki leśnej;
- ↳ Lasy Państwowe powinny systematycznie zwiększać efektywność poszczególnych rodzajów prac w gospodarce leśnej, w szczególności pozyskania drewna, wdrażając nowoczesne i optymalne z ekonomicznego punktu widzenia rozwiązania oraz rozwijając współpracę z przedsiębiorcami leśnymi pod kątem sprawności i jakości realizowanych przez nich prac;
- ↳ filarami realizacji celów i zadań w ramach zrównoważonej gospodarki leśnej będą organizacja, innowacyjne, sprawne i efektywne ekonomicznie procesy oraz kompetentna, systematycznie rozwijana i zmotywowana do zmian kadra pracowników;
- ↳ fundamentem realizacji całej strategii będzie zdolność do samofinansowania celów i zadań Lasów Państwowych, osiągnięta poprzez racjonalne kształtowanie kosztów działalności i nakładów inwestycyjnych, wykorzystanie posiadanego majątku do generowania dodatkowych przychodów i zysków oraz kumulowanie nadwyżek finansowych uzyskiwanych ze wzrostu przychodów, wynikającego z wykorzystania możliwości produkcyjnych lasu.

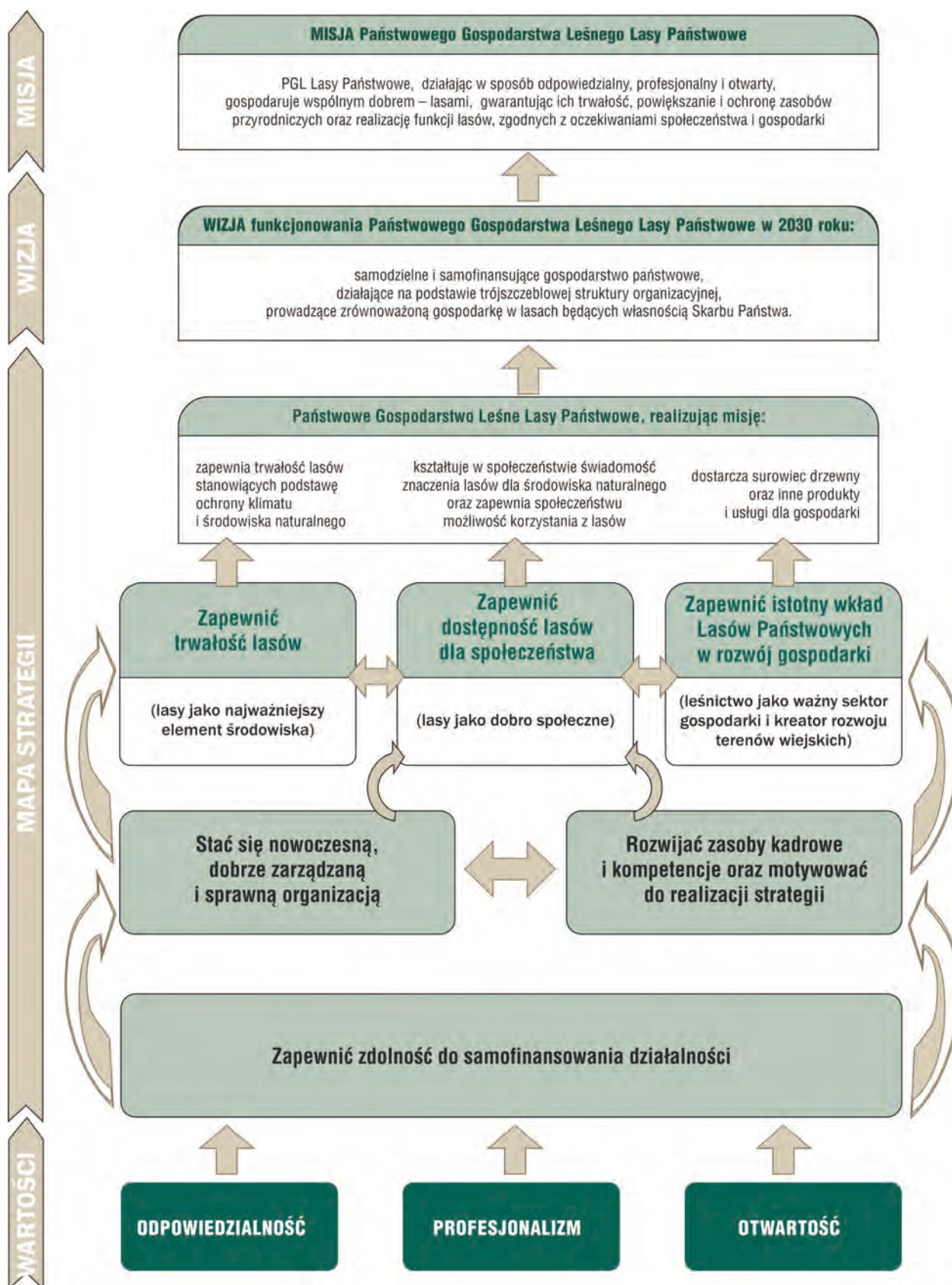
## 2. Komponenty strategii PGL Lasy Państwowe

Na strategię PGL Lasy Państwowe na lata 2014–2030 składają się następujące komponenty:

- ↳ misja;
- ↳ wizja;
- ↳ wartości;
- ↳ mapa strategii, obejmująca cele strategiczne, zdefiniowane w ramach głównych tematów strategii;
- ↳ mierniki strategii;
- ↳ projekty strategiczne.



## ARCHITEKTURA I KOMPONENTY STRATEGII PGL LASY PAŃSTWOWE



Stanowią one system powiązanych ze sobą logicznie elementów, zapewniających jasne określenie długookresowych zamierzeń Lasów Państwowych oraz ich skuteczne przełożenie na realizowane zadania w całej organizacji. W trakcie realizacji strategii zdefiniowane w niej projekty, mierniki, a nawet cele strategiczne będą mogły podlegać aktualizacji w odpowiedzi na niemożliwe dzisiaj do przewidzenia zmiany w otoczeniu i wewnątrz Lasów Państwowych.

### 3. Misja PGL Lasy Państwowe

Zapisy ustawy z dnia 28 września 1991 r. o lasach nakładają na PGL Lasy Państwowe obowiązek prowadzenia gospodarki leśnej w lasach będących własnością Skarbu Państwa w sposób zapewniający trwałe zrównoważenie wszystkich istotnych funkcji lasu: ekologicznej, społecznej i produkcyjnej. W myśl ustawy oznacza to konieczność „ukształtowania struktury lasów i ich wykorzystania w sposób i tempie zapewniającym trwałe zachowanie ich bogactwa biologicznego, wysokiej produktywności oraz potencjału regeneracyjnego, żywotności i zdolności do wypełniania, teraz i w przyszłości, wszystkich ważnych ochronnych, gospodarczych i socjalnych funkcji na poziomie lokalnym, narodowym i globalnym, bez szkody dla innych ekosystemów” (art. 6, ust. 1 pkt 1a).

Wypełniając te funkcje, Lasy Państwowe powinny wychodzić naprzeciw oczekiwaniom wielu różnych interesariuszy, w szczególności:

- **społeczeństwa** – w zakresie zachowania zasobów leśnych dla następnych pokoleń, zapewnienia zdrowego środowiska do życia poprzez wiązanie CO<sub>2</sub>, ochronę zasobów wody i gleby oraz zachowanie środowiska dla rozwoju roślin, zwierząt i grzybów, zapewnienie możliwości obcowania z naturą, miejsca do spędzania wolnego czasu, uprawiania sportu i turystyki, zapewnienia ochrony zabytków kultury i przyrody oraz pozyskiwania produktów lasu do wykorzystania na codzienne potrzeby;
- **samorządów i społeczności lokalnych** – w zakresie wpływów podatków i opłat lokalnych, kreowania miejsc pracy i lokalnego rozwoju gospodarczego, uczestniczenia w przedsięwzięciach inwestycyjnych związanych z rozwojem infrastruktury;
- **organizacji i organów ochrony przyrody i środowiska** – w szczególności w zakresie zapewnienia ochrony zagrożonych gatunków roślin, zwierząt i grzybów;
- **gospodarki** – w zakresie dostarczania surowca drzewnego oraz produktów ubocznych gospodarki leśnej w ilości, jakości i cenach odpowiadających jej potrzebom technologicznym i ekonomicznym.

Realizacja zadań odpowiadających tak określonym wymogom prawa oraz szerokiemu zakresowi oczekiwań interesariuszy definiuje sens istnienia i tożsamość Lasów Państwowych, wyrażone w misji skoncentrowanej na prowadzeniu zrównoważonej gospodarki leśnej, zapewniającej



jednoczesną realizację funkcji ekologicznej, społecznej i produkcyjnej lasów oraz podkreślającej nadrzędne wartości w działaniu organizacji: odpowiedzialność, profesjonalizm i otwartość, niezbędne do sprostania temu niezwykle ambitnemu i trudnemu zadaniu.

## MISJA

**PGL Lasy Państwowe, działając w sposób odpowiedzialny, profesjonalny i otwarty, gospodaruje wspólnym dobrem – lasami, gwarantując ich trwałość, powiększanie i ochronę zasobów przyrodniczych oraz realizację funkcji lasów, zgodnych z oczekiwaniami społeczeństwa i potrzebami gospodarki.**

Misja PGL Lasy Państwowe wyznacza ponadczasowy, główny cel, dla którego istnieje organizacja. Stanowi ona także ramę do zdefiniowania celów strategicznych na lata 2014–2030 i przez jej pryzmat będą podejmowane wszelkie działania w organizacji.

## 4. Wizja PGL Lasy Państwowe w 2030 roku

Skuteczne prowadzenie zrównoważonej gospodarki leśnej, stanowiącej istotę misji, oraz sprawne zarządzanie dużą, rozproszoną terytorialnie organizacją wymagać będą zachowania statusu Lasów Państwowych jako podmiotu państwowego, funkcjonującego na zasadach samodzielności i samofinansowania, realizującego cele i zadania w zakresie zrównoważonej gospodarki leśnej w lasach będących własnością Skarbu Państwa na podstawie trójszczeblowej struktury organizacyjnej.

## WIZJA

**funkcjonowania Państwowego Gospodarstwa Leśnego  
Lasy Państwowe w 2030 roku:**

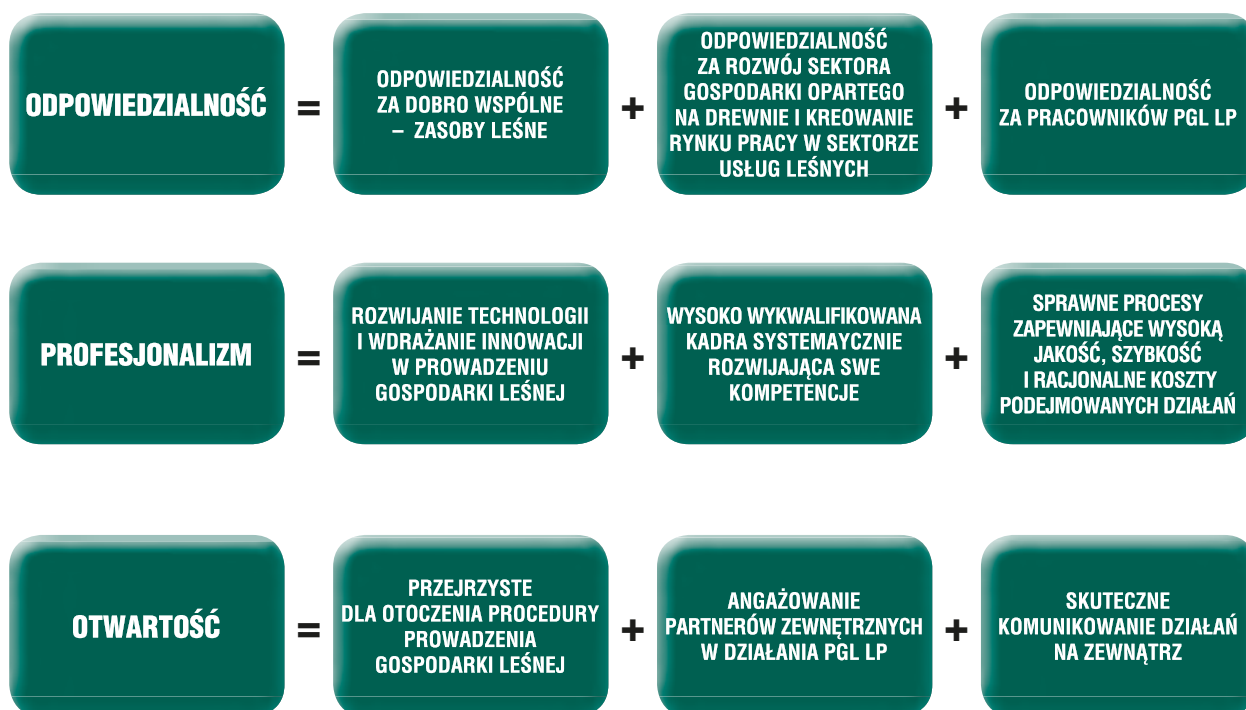
**samodzielne i samofinansujące gospodarstwo państwowe,  
działające w sposób odpowiedzialny, profesjonalny i otwarty na podstawie  
trójszczeblowej struktury organizacyjnej, prowadzące zrównoważoną gospodarkę  
w lasach będących własnością Skarbu Państwa.**

Zasadniczym elementem wizji funkcjonowania Lasów Państwowych w 2030 r. jest zachowanie statusu samodzielności finansowej oraz posiadanie zdolności do finansowania zadań nakładanych przez obowiązujące prawo oraz wynikających z oczekiwań interesariuszy. Tylko ich utrzymanie pozwoli na spełnienie obietnicy wyrażonej w misji Lasów Państwowych.

## 5. Wartości PGL Lasy Państwowe

Wyzwania stojące przed PGL Lasy Państwowe i wynikająca z nich wielość wątków sformułowanej i wdrażanej strategii wymagają wspólnego systemu zachowań w trakcie realizacji codziennych zadań przez wszystkich pracowników Lasów Państwowych. Określają je trzy nadrzędne wartości, zdefiniowane w strategii: odpowiedzialność, profesjonalizm i otwartość.

### WARTOŚCI PGL LASY PAŃSTWOWE



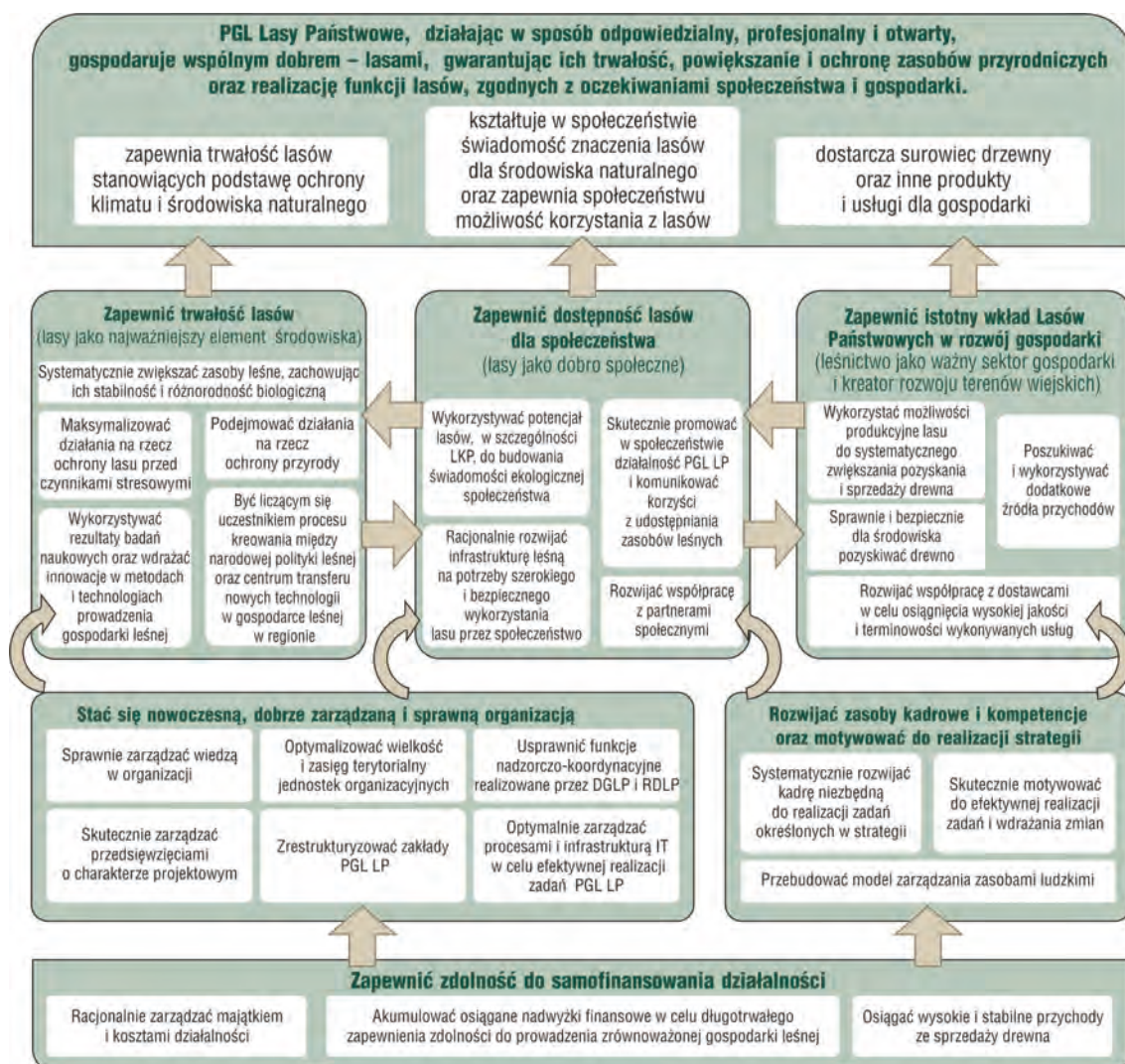
Przenikają one całą strategię, wpływają na jej kształt i będą miały zasadnicze znaczenie kulturowe dla jej wdrożenia. Lasy Państwowe będą je wzmacniać, komunikować i pielęgnować ich przejawy w każdym działaniu organizacji.

## 6. Cele strategiczne PGL Lasy Państwowe i ich mierniki

Misję Lasów Państwowych przełożono na zestaw logicznie uporządkowanych celów strategicznych. W tym celu opracowano mapę strategii, obejmującą cele strategiczne, zdefiniowane w ramach określonych, głównych tematów strategii, w czterech perspektywach odzwierciedlających logikę funkcjonowania Lasów Państwowych:

- ↪ interesariusza, w której zdefiniowano wartości dostarczane przez Lasy Państwowe interesariuszom w ramach prowadzonej trwale zrównoważonej gospodarki leśnej;
- ↪ procesów wewnętrznych, w której zdefiniowano cele Lasów Państwowych niezbędne do realizacji funkcji ekologicznych, społecznych i produkcyjnych gospodarki leśnej;
- ↪ uczenia się i rozwoju, w której zdefiniowano cele dotyczące sprawnego funkcjonowania organizacji oraz rozwoju i motywowania zasobów kadrowych Lasów Państwowych;
- ↪ finansów, w której zdefiniowano cele niezbędne do priorytetowego dla strategii zapewnienia zdolności Lasów Państwowych do samofinansowania realizowanych zadań.

### MAPA STRATEGII PGL LASY PAŃSTWOWE





Wypełnienie misji wymaga skutecznego dostarczenia przez Lasy Państwowe wartości, które są jej wyrazem i odpowiedzią na oczekiwania interesariuszy. Wykreowanie tych wartości wymagać będzie zrealizowania określonych celów w ramach trzech głównych obszarów zrównoważonej gospodarki leśnej prowadzonej przez Lasy Państwowe: zapewnienia trwałości lasów, zapewnienia dostępności lasów dla społeczeństwa oraz zapewnienia istotnego wkładu lasów w rozwój gospodarki. Warunkiem osiągnięcia tych celów będzie sprawne zarządzanie wszystkimi obszarami funkcjonowania Lasów Państwowych w ramach nowoczesnych, dobrze zorganizowanych i racjonalnych z ekonomicznego punktu widzenia procesów i struktur oraz dobrze wykwalifikowana, kompetentna i zmotywowana do realizacji celów i zadań kadra pracowników. Fundamentem realizacji całej strategii będzie zapewnienie zdolności Lasów Państwowych do samofinansowania wszystkich realizowanych zadań.

### 6.1. Wartości dostarczane interesariuszom

Misję PGL Lasy Państwowe przełożono na wartości dostarczane interesariuszom w ramach realizacji trzech głównych funkcji zrównoważonej gospodarki leśnej: ekologicznej, społecznej i gospodarczej.

Wypełniając misję, Lasy Państwowe będą:

- ↳ zapewniać trwałość lasów, stanowiących podstawę ochrony klimatu i środowiska naturalnego (funkcja ekologiczna);
- ↳ kreować miejsca pracy, kształtować w społeczeństwie świadomość znaczenia lasów dla środowiska naturalnego oraz zapewniać społeczeństwu możliwość korzystania z lasów (funkcja społeczna);
- ↳ dostarczać surowiec drzewny oraz inne produkty i usługi dla gospodarki (funkcja produkcyjna).

Zapewnienie tych wartości będzie wymagało realizacji odpowiednich celów strategicznych, zdefiniowanych w ramach trzech głównych obszarów prowadzonej przez Lasy Państwowe zrównoważonej gospodarki leśnej.

### Zrównoważona gospodarka leśna

Wypełnienie misji odbędzie się poprzez realizację celów strategicznych w ramach zrównoważonej gospodarki leśnej prowadzonej przez Lasy Państwowe. Priorytetami strategii Lasów Państwowych w tym zakresie będą:

- ↳ zapewnienie trwałości lasów (lasy jako najważniejszy element środowiska),
- ↳ zapewnienie dostępności lasów dla społeczeństwa (lasy jako dobro społeczne),
- ↳ zapewnienia istotnego wkładu lasów w rozwój gospodarki (lasy jako ważny sektor gospodarki i kreator rozwoju terenów wiejskich).

## 6.2. Zapewnić trwałość lasów (lasy jako najważniejszy element środowiska)

Realizując pierwszy z priorytetów strategicznych, PGL Lasy Państwowe zamierza w ramach gospodarki leśnej:

- ↳ systematycznie zwiększać zasoby leśne, zachowując ich stabilność i różnorodność biologiczną;
- ↳ maksymalizować działania na rzecz ochrony lasu przed czynnikami stresowymi;
- ↳ podejmować działania na rzecz ochrony przyrody;
- ↳ wykorzystywać rezultaty badań naukowych oraz wdrażać innowacje w metodach i technologiach gospodarki leśnej;
- ↳ być liczącym się uczestnikiem międzynarodowej polityki leśnej oraz centrum transferu nowych technologii w gospodarce leśnej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

### Systematycznie zwiększać zasoby leśne, zachowując ich stabilność i różnorodność biologiczną

Zwiększanie zasobów leśnych, ich stabilności oraz różnorodności biologicznej jest podstawowym warunkiem wypełniania funkcji ekologicznej lasów. Lasy Państwowe zamierzają to osiągnąć poprzez weryfikację zasad prowadzonej przebudowy lasów, stymulowanie przyrostu w wyniku zabiegów hodowlanych, gospodarowanie na terenach nieleśnych dla zachowania różnorodności biologicznej, systematyczne przeprowadzanie wielkoobszarowej inwentaryzacji lasów, prowadzenie monitoringu biologicznego lasu oraz gospodarki łowieckiej w OHZ LP i współpracę z PZŁ, zapewniające zachowanie populacji i różnorodności biologicznej zwierzyny łownej przy jednoczesnym zachowaniu równowagi środowiska przyrodniczego. Dzięki temu m.in.:

- ↳ zwiększy się wielkość zasobów drzewnych,
- ↳ zwiększy się zasobność drzewostanów,
- ↳ poprawi się struktura wiekowa i gatunkowa drzewostanów.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą: wielkość zasobów drzewnych, powierzchnia lasów, zasobność drzewostanów oraz stopień zgodności składu gatunkowego z siedliskiem.

### Maksymalizować działania na rzecz ochrony lasu przed czynnikami stresowymi

Osiągnięcie zakładanych przyrostów zasobów leśnych będzie możliwe dzięki maksymalizacji wysiłków Lasów Państwowych na rzecz ochrony lasów przed czynnikami stresowymi. Lasy Państwowe będą w tym zakresie stosować i doskonalić metody oraz systemy zapewniające skuteczną ochronę przed czynnikami biotycznymi i pożarami, a w wypadku wystąpienia zjawisk kłęskowych – sprawnie usuwać ich skutki.

Miernikami realizacji tego celu będą: wielkość użytków przygodnych oraz średnia wielkość jednego pożaru w okresie.

### Podejmować działania na rzecz ochrony przyrody

Ochrona przyrody stanowi znaczący element kształtowania ekosystemów leśnych, ich zasobów, stabilności i różnorodności biologicznej. Lasy Państwowe dalej będą podejmować liczne

działania i realizować programy mające na celu ochronę zagrożonych gatunków roślin, zwierząt i grzybów. PGL Lasy Państwowe będą w pełni i otwarcie współpracować oraz realizować wspólne przedsięwzięcia z organami i organizacjami powołanymi do ochrony przyrody, czyniąc z nich sprzymierzeńców i partnerów w tym zakresie.

Miernikiem realizacji tego celu będzie liczba przedsięwzięć realizowanych przez PGL Lasy Państwowe na rzecz ochrony przyrody.

### **Wykorzystywać rezultaty badań naukowych oraz wdrażać innowacje w metodach i technologiach gospodarki leśnej**

Zwiększanie zasobów leśnych w długim okresie wymaga poszukiwania, w ramach prowadzonych badań naukowych i skutecznego wdrażania ich wyników, innowacji w metodach i technologiach gospodarki leśnej. Realizując ten cel, Lasy Państwowe zamierzają:

- ↳ zlecać placówkom naukowym, finansować i wspierać badania mające użyteczny i praktyczny charakter;
- ↳ skutecznie wdrażać użyteczne wyniki prac naukowych;
- ↳ poszukiwać innowacyjnych rozwiązań w zakresie metod i technologii gospodarki leśnej (w kraju i za granicą) i skutecznie transferować je na grunt swojej działalności;
- ↳ eksperymentować i testować rozwiązania oraz dzielić się wiedzą na ich temat w organizacji;
- ↳ wykorzystać LKP do rozwijania i promocji nowych technologii w leśnictwie.

Miernikiem realizacji tego celu będzie liczba wdrożonych innowacji w gospodarce leśnej prowadzonej przez PGL Lasy Państwowe.

### **Być liczącym się uczestnikiem międzynarodowej polityki leśnej oraz centrum transferu nowych technologii w gospodarce leśnej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej**

Szereg rozwiązań w leśnictwie, wpływających na regulacje prawne, cele i sposób prowadzenia gospodarki leśnej w Polsce, powstaje w ramach prac organów i organizacji kształtujących politykę leśną na niwie międzynarodowej. Lasy Państwowe zamierzają być liczącym się uczestnikiem tego procesu, aktywnie działać w pracach organów i organizacji międzynarodowych kreujących politykę leśną oraz promować polskie doświadczenia gospodarki leśnej na arenie międzynarodowej. Lasy Państwowe będą dzielić się z innymi państwami swymi osiągnięciami w zakresie metod, technologii i organizacji gospodarki leśnej oraz poszukiwać nowych rozwiązań w tym zakresie w doświadczeniach innych państw, dokonując ich transferu w ramach wspólnych projektów i przedsięwzięć.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą: liczba organów i organizacji międzynarodowych, mających wpływ na politykę leśną, w których LP mają swoich przedstawicieli, oraz liczba realizowanych przez LP przedsięwzięć międzynarodowych.



### 6.3. Zapewnić dostępność lasów dla społeczeństwa (lasy jako dobro społeczne)

Realizując drugi z priorytetów strategicznych, PGL Lasy Państwowe zamierza w ramach gospodarki leśnej:

- ↪ wykorzystywać potencjał lasów, w szczególności LKP, do kształtowania świadomości ekologicznej społeczeństwa;
- ↪ skutecznie promować w społeczeństwie działalność PGL Lasy Państwowe i komunikować korzyści z udostępniania zasobów leśnych;
- ↪ racjonalnie rozwijać infrastrukturę leśną w celu szerokiego i bezpiecznego korzystania z lasów przez społeczeństwo,
- ↪ rozwijać współpracę z partnerami społecznymi.

#### Wykorzystywać potencjał lasów, w szczególności LKP, do kształtowania świadomości ekologicznej społeczeństwa

Lasy Państwowe, dysponując zasobami leśnymi Skarbu Państwa, poprzez podejmowane przez siebie działania w zakresie edukacji przyrodniczo-leśnej oraz rozwijanie infrastruktury edukacyjno-przyrodniczej, odgrywają dużą rolę i mają ogromny udział w kształtowaniu świadomości ekologicznej społeczeństwa. Lasy Państwowe zamierzają kontynuować prowadzone przez siebie działania w tym zakresie, wykorzystując potencjał lasów, wysoce kompetentnej kadry i posiadanej infrastruktury, jednocześnie kładąc duży nacisk na jakość i skuteczność prowadzonych działań oraz racjonalność ponoszonych na nie wydatków. W szczególności w tym zakresie Lasy Państwowe zamierzają:

- ↪ opracować spójne w całej organizacji programy działań edukacyjnych z wyznaczonymi celami, w tym doskonalić wieloletnie programy wykorzystania LKP do prowadzenia skutecznej edukacji przyrodniczo-leśnej oraz promocji działań PGL LP;
- ↪ prowadzić kampanie promujące LKP i pozostałe obszary leśne jako miejsca wypoczynku, turystyki, uprawiania sportu i obcowania z naturą;
- ↪ prowadzić działania wspierające wykorzystanie przez społeczeństwo kompleksów leśnych;
- ↪ brać udział w kształtowaniu programów nauczania w zakresie treści dotyczących wiedzy przyrodniczo-leśnej;
- ↪ brać udział w prowadzeniu zajęć przyrodniczo-leśnych;
- ↪ współpracować z sektorem edukacyjnym w zakresie podnoszenia kwalifikacji przyrodniczo-leśnych nauczycieli;
- ↪ badać skuteczność prowadzonych działań edukacyjnych.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą: liczba uczestników zajęć edukacyjnych oraz innych osób korzystających z obiektów edukacyjnych, liczba wspólnych przedsięwzięć edukacyjnych realizowanych z różnymi organizacjami, instytucjami itp.), liczba pracowników LP zaangażowanych w działalność edukacyjną.

### **Skutecznie promować w społeczeństwie działalność PGL Lasy Państwowe i komunikować korzyści z udostępniania zasobów leśnych**

Warunkiem pełnego zapewnienia i uświadomienia społecznych korzyści płynących z istnienia lasów i prowadzenia w nich gospodarki leśnej będzie skuteczne promowanie w społeczeństwie działalności Lasów Państwowych oraz komunikowanie korzyści z udostępniania zasobów leśnych. W tym celu PGL Lasy Państwowe zamierza:

- ↳ prowadzić skuteczną politykę informacyjną, opracować spójny program promocji Lasów Państwowych z wyznaczonymi celami działań promocyjnych;
- ↳ promować w społeczeństwie pracę leśników;
- ↳ budować markę własną Lasów Państwowych;
- ↳ wykorzystywać w promocji różne, w tym elektroniczne, narzędzia i kanały komunikacji o szerokim dotarciu do odbiorców i atrakcyjnym sposobie prezentacji treści;
- ↳ kształtować społeczną świadomość korzyści z nieodpłatnego wykorzystywania zasobów leśnych;
- ↳ badać skuteczność prowadzonej promocji.

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie wskaźnik wizerunku Lasów Państwowych w społeczeństwie.

### **Racjonalnie rozwijać infrastrukturę leśną w celu szerokiego i bezpiecznego korzystania z lasów przez społeczeństwo**

Lasy Państwowe zbudowały i utrzymują infrastrukturę edukacyjno-turystyczną składającą się z licznych ośrodków edukacji leśnej, izb edukacyjnych, ścieżek dydaktycznych, punktów edukacyjnych oraz miejsc postojowych i parkingów leśnych. Celem Lasów Państwowych jest racjonalizacja ich dalszego rozwoju oraz kosztów utrzymania, polegająca na:

- ↳ analizowaniu ruchu turystycznego w lesie i rozwijaniu obiektów infrastruktury w miejscach faktycznego korzystania z lasu przez społeczeństwo;
- ↳ analizowaniu potrzeb, określaniu celów i zadań wypełnianych przez obiekty infrastruktury oraz projektowaniu rozwiązań i budowaniu obiektów infrastruktury o funkcjach i jakości odpowiadających oczekiwaniom społecznym;
- ↳ inicjowaniu działań przeciwdziałających zaśmiecaniu i zanieczyszczaniu lasów.

Lasy Państwowe zakładają niewielkie zwiększenie liczby obiektów infrastruktury edukacyjno-turystycznej. Poprawi się natomiast stopień ich wykorzystania i zrationalizowane zostaną koszty utrzymania.

Miernikami realizacji tego celu będą: liczba obiektów infrastruktury edukacyjno-turystycznej oraz nakłady na utrzymanie i rozwój obiektów infrastruktury edukacyjno-turystycznej.

### **Rozwijać współpracę z partnerami społecznymi**

Ważnym aspektem działań społecznych prowadzonych przez PGL Lasy Państwowe jest współpraca jednostek organizacyjnych, zwłaszcza nadleśnictw, z samorządami i społecznościami lokalnymi. Jednostki Lasów Państwowych będą rozwijać współpracę z nimi w zakresie projekto-

wania i wdrażania działań związanych z lokalnym rozwojem (miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, rozwój infrastruktury) oraz podejmowanych przez nadleśnictwa (kreowanie, opiniowanie i zatwierdzanie do realizacji projektów działań, współpraca w realizacji i monitorowanie).

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie liczba przedsięwzięć inwestycyjnych, zrealizowanych wspólnie z samorządami.

#### **6.4. Zapewnić istotny wkład Lasów Państwowych w rozwój gospodarki (leśnictwo jako ważny sektor gospodarki i kreator rozwoju terenów wiejskich)**

Realizując trzeci z priorytetów strategicznych, PGL Lasy Państwowe zamierza w ramach gospodarki leśnej:

- ↳ wykorzystać możliwości produkcyjne lasu do systematycznego zwiększania podaży drewna,
- ↳ sprawnie i bezpiecznie dla środowiska pozyskiwać drewno,
- ↳ poszukiwać i wykorzystywać dodatkowe źródła przychodów,
- ↳ rozwijać współpracę z dostawcami w celu osiągnięcia wysokiej jakości i terminowości wykonywanych usług.

#### **Wykorzystać możliwości produkcyjne lasu do systematycznego zwiększania podaży drewna**

Przyrost zasobów drewna na pniu, będący efektem gospodarki leśnej prowadzonej przez PGL Lasy Państwowe, zapewni możliwość systematycznego zwiększania wielkości pozyskania i sprzedaży drewna. Prognozuje się, że wielkość pozyskania drewna wzrośnie do poziomu 48 mln m<sup>3</sup> w 2030 r. (z 34,81 mln m<sup>3</sup> w roku 2012). Zakładany w strategii wzrost wielkości pozyskania będzie wynikał z użytkowania drzewostanów wymagających zabiegów pielęgnacyjnych i w kolejnych latach będzie znacznie niższy niż prognozowane roczne przyrosty zasobów drewna. Ponadto analizowane będą możliwości i opłacalność ekonomiczna zakładania plantacji drzew szybko rosnących.

Wzrost podaży drewna będzie odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie i oczekiwania przemysłu. Lasy Państwowe będą konfekcjonowały drewno na potrzeby odbiorców w celu zaspokojenia popytu na poszukiwane sortymenty drewna (w tym w sposób ułatwiający proces jego przetwarzania) i jednoczesnego uzyskiwania wyższych cen sprzedaży. Ponadto Lasy Państwowe będą dążyły do unormowania rynku surowca drzewnego poprzez stosowanie stabilnych zasad jego sprzedaży.

Wzrost pozyskania i sprzedaży drewna oraz doskonalenie systemu jego manipulacji i zasad sprzedaży, przy jednoczesnym efektywnym realizowaniu procesów i racjonalnym gospodarowaniu kosztami, pozwolą na uzyskiwanie przez Lasy Państwowe przychodów zapewniających zdolność do samofinansowania pozostałych celów i zadań określonych w strategii.

Wzrost podaży drewna nie będzie odbywał się kosztem wielkości zasobów leśnych, które stale będą przyrastać.

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie wielkość sprzedaży drewna.



### **Sprawnie i bezpiecznie dla środowiska pozyskiwać drewno**

Wzrost wielkości pozyskania drewna, przy jednoczesnej rosnącej presji czynników i zjawisk wpływających na wysokość kosztów usług leśnych, będzie zmuszał Lasy Państwowe do poszukiwania i wdrażania metod oraz technologii zapewniających zwiększanie sprawności i jednocześnie obniżanie kosztów całego procesu pozyskania. W tym celu PGL Lasy Państwowe współpracuje z odbiorcami drewna oraz przedsiębiorcami leśnymi, a następnie wprowadzi standardy sortymentów drewna umożliwiające zwiększenie mechanizacji procesu pozyskania i przerobu drewna. Systematycznie zwiększać się będzie stopień mechanizacji prac leśnych, w tym w wyniku stosowania rozwiązań organizacyjnych zapewniających efektywność i stabilność współpracy z przedsiębiorcami leśnymi inwestującymi w sprzęt, oraz doskonalone będą rozwiązania w zakresie odbioru i transportu drewna. Rozwiązaniom tym podporządkowane zostaną planowane i realizowane inwestycje w infrastrukturę drogową, co zapewni optymalizację procesów logistycznych i racjonalizację wydatków inwestycyjnych i remontowych. Wybór odpowiednich metod i technologii pozyskania drewna będzie podyktowany jednak nie tylko dążeniem do zwiększenia szybkości i jakości procesu oraz obniżki jego kosztów, ale również dbałością o bezpieczeństwo ich stosowania dla środowiska naturalnego i środowiska pracy.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą: wskaźnik mechanizacji prac leśnych, koszt jednostkowy związany z pozyskaniem drewna oraz wskaźnik kosztów związanych z pozyskaniem drewna.

### **Poszukiwać i wykorzystywać dodatkowe źródła przychodów**

Sprzedaż drewna jest i będzie podstawowym źródłem przychodów PGL Lasy Państwowe, generującym obecnie ponad 92% przychodów ogółem. Należy jednak przewidywać okresy dekonjunktury na rynku drzewnym, cechujące się spadkami cen, co przy jednoczesnym stałym wzroście kosztów działalności będzie zagrażało stabilności finansowej Lasów Państwowych. Aby zapobiec temu zagrożeniu, Lasy Państwowe – poza zmianami wpływającymi na racjonalizację kosztów – muszą poszukiwać możliwości osiągnięcia dodatkowych przychodów. W tym celu analizowane i wykorzystywane będą możliwości:

- ↳ efektywniejszego wykorzystania gruntów innych niż leśne, m.in. do celów związanych z rozwojem komercyjnej działalności w dziedzinie turystyki i z rozwojem energetyki odnawialnej;
- ↳ urynkowania stawek dzierżaw gruntów innych niż leśne;
- ↳ wykorzystania złóż zasobów kopalin położonych na gruntach zarządzanych przez Lasy Państwowe do uzyskania dodatkowych przychodów;
- ↳ rozwoju działalności łowieckiej i sprzedaży dziczyzny;
- ↳ inwestowania w spółki prowadzące działalność w powiązaniu z lasami.

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie wynik finansowy uzyskany z działalności poza działalnością podstawową i administracyjną Lasów Państwowych.

### **Rozwijać współpracę z dostawcami w celu osiągnięcia wysokiej jakości i terminowości wykonywanych usług**

Zakładany przez Lasy Państwowe wzrost sprawności procesu pozyskania drewna wpłynie na zwiększenie wymagań dotyczących jakości i terminowości realizacji usług przez przedsiębiorców leśnych. Lasy Państwowe będą rozwijały standardy współpracy z dostawcami oraz kształtowały swoimi działaniami rynek usług leśnych w kierunku osiągania coraz lepszych, nie tylko kosztowych, parametrów realizacji usług leśnych. W tym celu:

- ↪ wypracowane zostaną i wdrożone standardy usług leśnych oraz zasady i procedury certyfikowania przedsiębiorców leśnych;
- ↪ doskonalone będą kryteria kwalifikowania dostawców do współpracy pod kątem zapewnienia wysokiej jakości i terminowości wykonywanych usług;
- ↪ jednostki organizacyjne Lasów Państwowych będą gromadzić i dzielić się z innymi jednostkami wiedzą na temat jakości, terminowości i kosztów współpracy z przedsiębiorcami leśnymi;
- ↪ w ramach dostępnych możliwości prawnych zawierane będą wieloletnie umowy ze sprawdzonymi dostawcami;
- ↪ Lasy Państwowe będą angażowały się w inicjatywy wspierające rozwój sektora usług leśnych i przemysłu drzewnego.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą: odsetek certyfikowanych dostawców usług leśnych oraz liczba przedsiębiorców leśnych.

### **6.5. Stać się nowoczesną, dobrze zarządzaną i sprawną organizacją**

Realizacja celów strategicznych, określonych w ramach zrównoważonej gospodarki leśnej, będzie wymagała sprawnej, dobrze zarządzanej, wykorzystującej nowoczesne metody i narzędzia oraz efektywnej ekonomicznie organizacji Lasów Państwowych. Konieczna transformacja procesów, struktur i narzędzi zarządzania obejmie zmiany nastawione zarówno na zwiększenie jakości i sprawności zarządzania, jak i racjonalizację struktur i kosztów funkcjonowania Lasów Państwowych. PGL Lasy Państwowe zamierzają w tym zakresie:

- ↪ sprawnie zarządzać wiedzą w organizacji,
- ↪ skutecznie zarządzać przedsięwzięciami o charakterze projektowym,
- ↪ optymalizować wielkość i zasięg terytorialny jednostek organizacyjnych,
- ↪ zrestrukturyzować zakłady PGL Lasy Państwowe,
- ↪ usprawnić funkcje nadzorczo-koordynacyjne realizowane przez Dyрекcję Generalną Lasów Państwowych i regionalne dyrekcje Lasów Państwowych,
- ↪ optymalnie zarządzać procesami i infrastrukturą IT w celu efektywnej realizacji zadań PGL LP.

Będzie to pierwszy filar skutecznego prowadzenia zrównoważonej gospodarki leśnej w ramach strategii Lasów Państwowych.

### **Sprawnie zarządzać wiedzą w organizacji**

Lasy Państwowe posiadają ogromny potencjał wiedzy, obejmującej różne aspekty prowadzenia gospodarki leśnej oraz zarządzania. Ze względu na charakter organizacji wiedza ta jest

jednak rozproszona i w niewielkim stopniu odbywa się jej wymiana pomiędzy jednostkami organizacyjnymi i ich zespołami. W celu pełnego wykorzystania różnych doświadczeń gromadzonych przez pracowników wszystkich jednostek organizacyjnych Lasy Państwowe:

- ↳ wdrożą procesy i narzędzia zapewniające gromadzenie (katalogowanie) wiedzy na temat doświadczeń z realizacji różnego typu zadań, w tym projektów (mapa wiedzy i mapa kompetencji);
- ↳ wdrożą narzędzia ułatwiające dostęp do zgromadzonej wiedzy;
- ↳ stworzą i będą doskonalić mechanizmy dzielenia się wiedzą w organizacji (fora dyskusyjne, czasowe oddelegowanie pracowników do wsparcia zadań w innych jednostkach) oraz promować aktywność pracowników w tym zakresie.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą: liczba skatalogowanych doświadczeń z realizacji przedsięwzięć oraz stopień wykorzystania stworzonej bazy wiedzy w postaci liczby wejść na portal wiedzy.

### **Skutecznie zarządzać przedsięwzięciami o charakterze projektowym**

Wdrażanie zmian koniecznych do osiągnięcia celów strategicznych wymaga sprawnego zarządzania dużymi, złożonymi przedsięwzięciami obejmującymi najczęściej całą organizację Lasów Państwowych. Skuteczna realizacja celów będzie potrzebować odpowiedniego zaplanowania ich zakresu rzeczowego, ustalenia harmonogramu realizacji, alokacji niezbędnych zasobów, określenia budżetu kosztów i wydatków inwestycyjnych oraz identyfikacji związanego z nimi ryzyka. Wybranej jednostce organizacyjnej LP powierzona zostanie odpowiedzialność za system zarządzania projektami. W trakcie realizacji ww. celów wybrana jednostka organizacyjna będzie stale monitorować stopień ich realizacji i występującego ryzyka oraz reagować na wszelkie odchylenia i zmiany, a także komunikować ich założenia i osiągnięte wyniki wszystkim zainteresowanym. Ze względu na skalę zasobów ludzkich i środków finansowych, angażowanych w realizowane jednocześnie projekty, konieczne będzie systematyczne monitorowanie całego ich portfela w skali Lasów Państwowych w celu odpowiedniego do istniejących możliwości uruchamiania i rozłożenia projektów w perspektywie kolejnych okresów rozrachunkowych. W tym celu:

- ↳ zostaną zaprojektowane i wdrożone procedury zarządzania projektami dla różnych typów przedsięwzięć, dostosowane do procesów zarządczych i kultury organizacyjnej PGL LP;
- ↳ wybranej jednostce organizacyjnej powierzona zostanie odpowiedzialność za system zarządzania projektami (rozwój standardów zarządzania projektami i nadzorowanie ich stosowania, monitorowanie i raportowanie projektów);
- ↳ uruchomiony zostanie proces monitorowania i raportowania projektów w strukturach PGL LP.

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie terminowość realizacji projektów

### **Optymalizować wielkość i zasięg terytorialny jednostek organizacyjnych**

Rosnące koszty utrzymania, rozwój technologii i narzędzi prowadzenia gospodarki leśnej zmuszają do przeprowadzenia optymalizacji wielkości i zasięgu terytorialnego jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych. Stopniowo będzie następowało:

- ↪ systemowe korelowanie wielkości nadleśnictw z ich zadaniami, sparametryzowanymi przy wykorzystaniu wskaźnika stopnia trudności (SST), w tym opracowanie standardu wielkości nadleśnictwa w powiązaniu z SST;
- ↪ systemowe dostosowywanie zasobów kadrowych nadleśnictw do SST;
- ↪ racjonalizowanie podziału organizacyjnego nadleśnictw;
- ↪ skorygowanie zasięgu terytorialnego RDLP w powiązaniu ze zmianami wielkości nadleśnictw.

Proces ten doprowadzi do stopniowego zwiększenia przeciętnej wielkości nadleśnictwa oraz znaczącej racjonalizacji struktur organizacyjnych i kosztów działalności nadleśnictw.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą przeciętna wielkość nadleśnictwa i przeciętne odchylenie od standardowego SST/1000 ha, przyjętego do optymalizacji.

### **Zrestrukturyzować zakłady PGL Lasy Państwowe**

Zmniejszające się zapotrzebowanie jednostek organizacyjnych na produkty i usługi oferowane przez zakłady Lasów Państwowych oraz możliwość korzystnego zakupu większości z nich na rynku spowodowało, że nieuzasadnione stało się funkcjonowanie większości obecnych zakładów Lasów Państwowych. Niezbędna stała się ich głęboka restrukturyzacja. W tym celu:

- ↪ przeanalizowane zostaną długookresowe potrzeby jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych na produkty i usługi, dostarczane przez zakłady o zasięgu krajowym i regionalnym;
- ↪ określone zostaną zakłady o strategicznym znaczeniu dla Lasów Państwowych i zakłady zbędne, podlegające procesowi restrukturyzacji;
- ↪ w zakładach o strategicznym znaczeniu dla Lasów Państwowych nastąpi dostosowanie procesów i struktur do możliwości świadczenia konkurencyjnych rynkowo usług;
- ↪ zakłady zbędne z punktu widzenia potrzeb Lasów Państwowych zostaną zlikwidowane lub sprzedane w ramach ustalonych dla nich wcześniej optymalnych procedur.

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie liczba zakładów funkcjonujących w strukturach Lasów Państwowych w kolejnych okresach zgodnie z opracowanym planem i harmonogramem ich restrukturyzacji.

### **Usprawnić funkcje nadzorczo-koordynacyjne realizowane przez Dyрекcję Generalną Lasów Państwowych i regionalne dyrekcje Lasów Państwowych**

Samodzielność podstawowych jednostek organizacyjnych, nadleśnictw, w ramach trójszczeblowej struktury organizacyjnej oraz rosnące przed nimi zadania stawiają wysokie wymagania wobec funkcji nadzorczych i koordynacyjnych sprawowanych przez regionalne dyrekcje, którym podlegają, oraz funkcji sprawowanych przez Dyрекcję Generalną Lasów Państwowych wobec regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych. Aby im sprostać, udoskonalone zostaną procesy nadzoru i koordynacji realizowane przez DGLP i RDLP poprzez:

- ↪ zrewidowanie polityki i zasad kontroli wewnętrznej pod kątem analizy i ulepszania procesów i procedur w organizacji,



- ↳ dzielenie się wiedzą w organizacji z ustaleń kontroli w celu podnoszenia efektywności procesów,
- ↳ poprawę, ze strony RDLP, koordynacji działań nadleśnictw w ramach wspólnych inwestycji (w szczególności w zakresie infrastruktury drogowej).

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie średnia ocena z kontroli okresowych przeprowadzanych w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych.

### **Optymalnie zarządzać procesami i infrastrukturą IT w celu efektywnej realizacji zadań PGL LP**

Rosnące oczekiwania wobec osiągniętych rezultatów gospodarki leśnej oraz rozwój wykorzystywanych w niej technologii będą wymagały dalszego, coraz bardziej profesjonalnego wsparcia rozwiązaniami informatycznymi i telekomunikacyjnymi. W ramach realizowanej w tym zakresie strategii Lasy Państwowe będą dążyć do równowagi, zapewniając możliwie wysokiej jakości wsparcie IT dla realizowanych procesów przy jednoczesnej wysokiej dbałości o racjonalność ponoszonych na nie wydatków. Przejawami tego dążenia będą:

- ↳ zapewnianie wysokiej jakości wsparcia IT dla wszystkich obszarów zrównoważonej gospodarki leśnej;
- ↳ optymalizacja zasobów i procesów informacyjnych (ilości, struktury i częstotliwości danych i raportów) oraz ich transferu w systemach IT;
- ↳ optymalny z punktu widzenia jakości i bezpieczeństwa, a jednocześnie kosztów, rozdział funkcji IT realizowanych w ramach struktur i zespołów PGL LP (procesy *core*) oraz w *outsourcingu* (procesy wspierające);
- ↳ wykorzystywanie efektu skali w budowie infrastruktury oraz polityce licencyjnej;
- ↳ poszukiwanie i wdrażanie innowacji dla wzrostu jakości i obniżki kosztów działania IT.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą satysfakcja pracowników Lasów Państwowych z wsparcia systemów i służb IT oraz koszty IT przypadające przeciętnie na pracownika Lasów Państwowych.

### **6.6. Rozwijać zasoby kadrowe i kompetencje oraz motywować do realizacji strategii**

Drugim filarem osiągnięcia celów strategicznych określonych w ramach zrównoważonej gospodarki leśnej będzie kompetentny i dobrze zmotywowany zespół pracowników Lasów Państwowych. Ambitne cele stawiane przed pracownikami oraz zakładane w strategii zmiany będą wymagały stałego podnoszenia wiedzy i umiejętności, zwłaszcza w obszarach kluczowych dla realizacji strategii, oraz skutecznego mobilizowania pracowników do wdrażania zmian i stałego podnoszenia efektywności wykonywanych przez nich zadań. PGL Lasy Państwowe zamierza na nowo zdefiniować i przebudować procesy i struktury zarządzania zasobami ludzkimi w ramach realizacji następujących celów strategicznych:

- ↳ systematycznie rozwijać kadrę niezbędną do realizacji zadań określonych w strategii,
- ↳ skutecznie motywować do efektywnej realizacji zadań i wdrażania zmian,
- ↳ przebudować model zarządzania zasobami ludzkimi.

**Systematycznie rozwijać kadrę niezbędną dla realizacji zadań określonych w strategii**

Lasy Państwowe wdrożą systemowe podejście do rozwijania kompetencji i kadr kluczowych dla realizacji strategii. Obejmie ono identyfikację potrzeb, planowanie, systematyczny rozwój i monitorowanie kompetencji pracowników w pełnej zgodności ze strategią i wynikającymi z niej zadaniami Lasów Państwowych. W tym celu nastąpi:

- ↪ określenie profili kompetencji dla wszystkich grup stanowisk (wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe);
- ↪ ocena stopnia wartościowania pracy i zaspokojenia potrzeb kompetencyjnych, analiza pracy;
- ↪ określenie ścieżek awansów;
- ↪ zaprojektowanie i wdrożenie systemu podnoszenia kwalifikacji na wszystkich stanowiskach zgodnie z ich profilami kompetencji oraz analizą bazy zasobów kadrowych;
- ↪ rozwijanie kadry rezerwowej (selekcja pracowników do kadry rezerwowej, opracowanie i realizacja programów rozwoju dla członków kadry rezerwowej, monitorowanie osiągnięć członków kadry rezerwowej, awansowanie członków kadry rezerwowej zgodnie z ustalonymi dla nich ścieżkami kariery);
- ↪ współpraca z renomowanymi leśnymi uczelniami wyższymi w zakresie programów i sposobów kształcenia, praktyk i staży zawodowych oraz promowania najlepszych absolwentów;
- ↪ zaprojektowanie i wdrożenie systemu okresowych ocen osiągnięć i rozwoju pracowników (okresowe sprawdzanie rozwoju kompetencji pracowników w celu podnoszenia kwalifikacji oraz awanse pracowników);
- ↪ rekrutowanie i awansowanie pracowników na podstawie jasnych kryteriów;
- ↪ zmiana regulacji umożliwiających wdrożenie zmian w zarządzaniu kadrami.

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie wskaźnik pokrycia wymaganych kompetencji do realizacji strategii.

**Skutecznie motywować do efektywnej realizacji zadań i wdrażania zmian**

Osiągnięcie celów strategicznych wymagać będzie skutecznego przeprowadzenia wielu zmian oraz ciągłego podnoszenia efektywności zadań realizowanych w Lasach Państwowych. Sprostać im będą mogli odpowiednio zmotywowani pracownicy. W tym celu wynagrodzenia pracowników zostaną powiązane w zdecydowanie większym stopniu z zakresem i efektywnością realizowanych przez nich zadań. Ponadto stworzony zostanie system zachęt do kreowania i angażowania się pracowników w inicjatywy ważne z punktu widzenia realizacji celów i zadań Lasów Państwowych. Zmiany systemu motywowania pracowników obejmą:

- ↪ opracowanie i wdrożenie systemu premiowania (premie za efektywność realizacji zadań indywidualnych i zadań jednostek organizacyjnych) i nagradzania (nagrody za osiągnięcia indywidualne pracowników związane z realizacją specjalnych przedsięwzięć/projektów) pracowników,
- ↪ wprowadzenie corocznego ustalania celów dla jednostek organizacyjnych w zakresie efektywności realizowanych zadań oraz projektów wewnętrznych,

- ↪ systematyczne monitorowanie stopnia realizacji celów jednostek organizacyjnych i premiowanie pracowników za osiągnięcie wyznaczonych celów.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będzie wskaźnik wypłaconych premii w stosunku do kosztów wynagrodzeń ponoszonych w Lasach Państwowych oraz liczba pracowników Lasów Państwowych nagrodzonych za osiągnięcia indywidualne w ramach funkcjonującego systemu.

### **Przebudować model zarządzania zasobami ludzkimi**

Przededefiniowanie celów i zadań stawianych przed służbami kadrowymi zmieni zasadniczo ich rolę z administratora zasobów ludzkich na doradcę i kreatora rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, współodpowiedzialnego za jakość pracy i osiągnięcia zespołu Lasów Państwowych. Zakres zadań i odpowiedzialności służb kadrowych obejmie szeroki zakres zagadnień związanych z nowoczesnym i profesjonalnym zarządzaniem zasobami ludzkimi:

- ↪ obsługę kadrowo-płacową;
- ↪ wsparcie kierowników jednostek oraz kierowników komórek organizacyjnych:
  - w realizacji procesów rekrutacyjnych,
  - w rozwoju pracowników,
  - w zakresie zarządzania zespołem i motywacji pracowników;
- ↪ kreowanie i wdrażanie nowych, coraz bardziej skutecznych rozwiązań polityki personalnej.

Do pełnienia tej roli dopasowane zostaną struktury i procesy oraz rozwinięte kompetencje służb personalnych na poziomie Dyrekcji Generalnej i regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych.

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będzie poziom satysfakcji pracowników z procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

### **6.7. Zapewnić zdolność do samofinansowania działalności**

Nieunikniony wzrost kosztów działalności przy jednoczesnym stabilnym poziomie cen sprzedawanego drewna oraz możliwych wahaniach koniunktury na rynku drewna stawiają przed Lasami Państwowymi poważne wyzwanie związane z zachowaniem długoterminowej zdolności do samofinansowania działalności. Państwowe Gospodarstwo Leśne LP stworzy fundamenty samofinansowania, prowadząc racjonalną politykę finansową, zapewniającą długofalowe równowagę ponoszonych kosztów i nakładów inwestycyjnych z osiąganymi przychodami ze sprzedaży drewna, oraz poszukując dodatkowych źródeł przychodów. W tym celu zamierza:

- ↪ osiągać wysokie i stabilne przychody ze sprzedaży drewna,
- ↪ racjonalnie zarządzać majątkiem i kosztami działalności,
- ↪ akumulować osiągnięte nadwyżki finansowe w celu długotrwałego zapewnienia zdolności do prowadzenia zrównoważonej gospodarki leśnej.

### **Osiągać wysokie i stabilne przychody ze sprzedaży drewna**

Dzięki systematycznemu wzrostowi zasobów drewna na pniu będzie możliwe stałe zwiększanie jego pozyskania i sprzedaży przy jednoczesnym zapewnieniu trwałości i stabilności lasów

oraz wszystkich pełnionych przez nie funkcji społecznych. Towarzyszący temu wzrost popytu na drewno ze strony konsumentów i przemysłu pozwoli Lasom Państwowym na zwiększanie przychodów z jego sprzedaży. Jednocześnie stale będzie doskonalony system sprzedaży drewna w celu przeciwdziałania krótkookresowym wahaniom cen sprzedaży i osiąganym przychodom ze względu na konieczność ponoszenia kosztów stałych prowadzonej działalności.

Miernikiem realizacji tego celu strategicznego będą przychody ze sprzedaży drewna.

### **Racjonalnie zarządzać majątkiem i kosztami działalności**

Lasy Państwowe będą systematycznie dostosowywać zasoby i koszty do realizowanych zadań i jednocześnie do możliwości finansowych wynikających z generowanych przychodów ze sprzedaży. W tym celu zostanie wdrożony szereg zmian, zapewniających trwałą racjonalizację kosztów prowadzonej działalności, takich jak dostosowanie działalności edukacyjnej i turystycznej do zapotrzebowania, optymalizacja wielkości nadleśnictw, restrukturyzacja zakładów, wzrost efektywności procesów związanych z pozyskaniem drewna, większe powiązanie wysokości wynagrodzeń z realizowanymi przez pracowników zadaniami i efektywnością ich wykonania czy wreszcie wynikające z nich stopniowe zmniejszanie wielkości zatrudnienia. Poziom nakładów inwestycyjnych oraz ich ukierunkowanie będą ściśle powiązane z potrzebami wynikającymi ze sprawnego prowadzenia gospodarki leśnej oraz z koniecznym zachowaniem substancji majątkowej na racjonalnym poziomie. Lasy Państwowe będą poszukiwały możliwości lepszego gospodarczego wykorzystania posiadanego majątku poprzez odpłatne świadczenie niektórych usług turystycznych, wykorzystywanie gruntów m.in. do prowadzenia działalności związanej z odnawialnymi źródłami energii, urynkowanie stawek dzierżawy za grunty czy komercyjne wykorzystanie tkwiących w nich zasobów mineralnych. Racjonalność ekonomiczna wszelkich podejmowanych decyzji będzie wpisana w codzienny sposób działania każdego pracownika Lasów Państwowych. Wszystkie decyzje kosztowe i inwestycyjne będą poprzedzane szczegółowymi analizami sposobu wykonania i rachunkiem ekonomicznym, a ich skutki oceniane przy wykorzystaniu odpowiednich mierników efektywności.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą: wskaźnik inwestycji w rzeczowe aktywa trwałe i wartości niematerialne i prawne oraz wskaźnik ponoszonych kosztów do osiąganym przychodów z działalności (K/P).

### **Akumulować osiągnięte nadwyżki finansowe w celu długotrwałego zapewnienia zdolności do prowadzenia zrównoważonej gospodarki leśnej**

Zapewnienie długoterminowej zdolności samofinansowania będzie możliwe tylko dzięki gromadzeniu wypracowywanych przez Lasy Państwowe środków pieniężnych na realizację zadań w przyszłości oraz powiązaniu kumulowania funduszy i dokonywania wydatków z długookresowym planowaniem finansowo-gospodarczym. W tym celu Państwowe Gospodarstwo Leśne LP zamierza kumulować osiągnięte nadwyżki finansowe w ramach funduszu stabilizacji oraz skorelować wysokość odpisów na fundusz leśny i wyrównywać niedobory finansowe z długookresowym planowaniem wyników ekonomicznym swoich jednostek organizacyjnych. Narzędziem realizacji



takiej polityki będą odpowiednie zmiany w regulacjach wewnętrznych Lasów Państwowych, dotyczące zasad prowadzenia gospodarki finansowej, oraz opracowany i wdrożony w organizacji proces długoterminowego planowania finansowo-gospodarczego. Kumulowane na funduszach Lasów Państwowych środki będą efektywnie i bezpiecznie lokowane w różne instrumenty finansowe. Towarzyszyć temu będzie skuteczna komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna dotycząca potrzeby i mechanizmów kumulowania środków finansowych.

Miernikami realizacji tego celu strategicznego będą wartości funduszu stabilizacji i wartość funduszu leśnego.

## 7. Projekty strategiczne

Narzędziem skutecznego wdrażania strategii Lasów Państwowych będą projekty strategiczne, przedsięwzięcia, spełniające następujące kryteria:

- ↳ jednorazowe, mające zdefiniowane cele, zakres rzeczowy, harmonogram i budżet;
- ↳ znacząco wpływające na realizację określonego celu lub celów strategicznych;
- ↳ realizowane w ramach kilku jednostek lub we wszystkich jednostkach PGL Lasy Państwowe, lub w ramach kilku RDLP;
- ↳ finansowane z funduszy PGL Lasy Państwowe lub środków zewnętrznych.

Zdefiniowano projekty strategiczne niezbędne do realizacji celów strategicznych Państwowego Gospodarstwa Leśnego LP w pierwszych latach wdrażania strategii. Zaliczono do nich projekty obecnie realizowane w Lasach Państwowych oraz projekty nowe, które zostaną uruchomione w przyszłości.

Stopień realizacji poszczególnych projektów (rezultaty, terminowość i budżet) oraz związane z nimi ryzyko będą cyklicznie monitorowane i oceniane przez kierownictwo Lasów Państwowych. W wypadku wystąpienia istotnych odchyłeń będą podejmowane odpowiednie decyzje korygujące. W kolejnych latach realizacji strategii lista projektów strategicznych będzie ciągle aktualizowana. Część projektów zostanie zakończona zgodnie z przyjętymi dla nich harmonogramami realizacji. Jednocześnie sytuacja w otoczeniu i wewnątrz Lasów Państwowych będzie powodowała konieczność uruchamiania i realizacji nowych projektów.

## Projekty strategiczne Lasów Państwowych – obecnie realizowane

- ✧ Budowa i utrzymanie banku danych o lasach
- ✧ Program zachowania leśnych zasobów genowych i hodowli selekcyjnej drzew w Polsce
- ✧ Program zwiększania lesistości kraju (zewn.)
- ✧ Rekultywacja na cele przyrodnicze terenów zdegradowanych, popoligonowych i powojсковych
- ✧ Zwiększanie możliwości retencyjnych oraz przeciwdziałanie powodzi i suszy w ekosystemach leśnych (mała retencja górська)
- ✧ Program rozwoju szkółkarstwa
- ✧ Programy ochrony gatunków zagrożonych
- ✧ Ochrona różnorodności biologicznej na obszarach leśnych, w tym w ramach sieci Natura 2000 – promocja najlepszych praktyk
- ✧ Kampanie informacyjne promujące działalność LP
- ✧ Program rozwoju SILP
- ✧ Polityka mieszkaniowa
- ✧ Nowe rozwiązania w Systemie sprzedaży drewna w PGL LP oraz usprawnienia odbiórki drewna

## Projekty strategiczne Lasów Państwowych – nowe

### Projekty dotyczące ochrony przyrody finansowane ze środków UE w ramach nowej perspektywy budżetowej

- ✧ Projekt zarządzania infrastrukturą turystyczną
- ✧ Program działań edukacyjnych
- ✧ Projekt rozwoju łączności w LP
- ✧ Projekt rozwoju leśnych kompleksów promocyjnych
- ✧ Kampanie informacyjne promujące działalność Lasów Państwowych
- ✧ Optymalizacja procesu manipulacji drewnem (sortymentacji)
- ✧ Projekt optymalizacji logistyki i infrastruktury drogowej
- ✧ Standaryzacja i certyfikacja usług leśnych
- ✧ Rozwój gospodarki łowieckiej
- ✧ Opracowanie koncepcji rozwoju plantacji drzew na gruntach nieleśnych Lasów Państwowych
- ✧ Opracowanie koncepcji rozwoju OZE na gruntach Lasów Państwowych
- ✧ Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu zarządzania projektami w Lasach Państwowych
- ✧ Projekt rozwoju innowacyjności w Lasach Państwowych
- ✧ Projekt restrukturyzacji zakładów PGL Lasy Państwowe
- ✧ Program rozwoju kadry Lasów Państwowych
- ✧ Opracowanie i wdrożenie systemu premiowania i nagradzania w Lasach Państwowych
- ✧ Opracowanie i wdrożenie systemu okresowych ocen pracowniczych w Lasach Państwowych
- ✧ Reorganizacja procesów i struktur zarządzania zasobami ludzkimi w PGL Lasy Państwowe
- ✧ Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu długoterminowego planowania finansowo-gospodarczego
- ✧ Program racjonalnego gospodarowania gruntami nieleśnymi
- ✧ Program racjonalnego gospodarowania infrastrukturą



