

Strategia Lasów Państwowych w świetle oczekiwań Narodowego Programu Leśnego

Strategia Lasów Państwowych w ogóle nie jest adresowana do społeczeństwa, żeby cokolwiek budować wspólnie. Kieruje się do wewnątrz – ma kreować wizerunek firmy i szuka zrozumienia tylko u jej pracowników. Jak to się ma do otwartości dyskusji i rozważań panelu ekspertów „Organizacja” w ramach prac nad Narodowym Programem Leśnym?

Pracując nad Narodowym Programem Leśnym (NPL), nie sposób nie zadać pytania, dokąd zmierza lub powinno zmierzać Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe. Jest to przecież główna instytucja/organizacja/przedsiębiorstwo/firma odpowiedzialna za gospodarkę leśną w Polsce. Równie ważna jest kwestia, kto takie pytanie zadaje. Czy sama firma zarządzająca i zatrudnieni w niej pracownicy, czy właściciel lasów, którymi firma gospodaruje, czy może inni, którzy z lasów zarządzanych przez LP korzystają, bo mają do tego prawo? Nie tylko przecież zarządca, ale przede wszystkim właściciel powinien być zainteresowany stanem i przyszłością swojego majątku. LP nie pracują na swoim, ale na majątku powierzonym przez właściciela. Żaden odpowiedzialny decydent nie pozostawia strategii rozwoju swoich dóbr w rękach zarządcy. To właściciel – jeśli nie jest utracjuszem – wyznacza kierunki, rysuje wizję, określa cele i zadania dla zarządcy. Określa sposoby kontroli i ustala drogi właścicielskiego nadzoru. Jeśli tego nie robi, to przynajmniej strategię opracowaną przez zainteresowanego (broń Boże interesownego...) zarządcę sprawdza, koryguje, zatwierdza i nadzoruje. Właścicielem majątku zarządzanego przez Lasy Państwowe jest Skarb Państwa. To znaczy my wszyscy – tzw. społeczeństwo.

Strategia „o nas, dla nas”

„Strategia Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014–2030” jest odpowiedzią na pytania, które zarządca sam sobie postawił, sam na nie odpowiedział, sam swoją odpowiedź zatwierdził i sam ją realizuje. Tak powstał dokument (grudzień 2013), który w głównych postanowieniach dotyczących lasów i gospodarki leśnej powiela ustawę o lasach lub politykę leśną państwa, standardowo już omawiając trzy filary zrównoważonej gospodarki leśnej: produkcyjny, przyrodniczy i spo-

łeczny. Elementem wyróżniającym wydaje się być silny akcent korporacyjny – troska o wizerunek, o kadry i zarządzanie nimi.

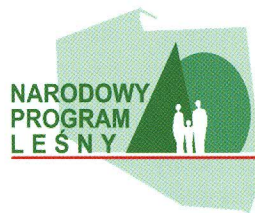
O charakterze „Strategii” można sądzić z inwokacji na początku dokumentu: *W dokumencie tym określiliśmy misję, wizję i cele strategiczne naszej organizacji oraz przedsięwzięcia niezbędne do ich osiągnięcia. Czytając słowa „nasza organizacja”, Czytelnik rozumie PGLLP, nie zaś gospodarkę leśną w Polsce.*

Patrząc na skład zespołu projektowego (zarządzenie nr 35 dyrektora generalnego LP z 12 kwietnia 2013 r.), trudno byłoby oczekiwać innego niż „firmowe”, korporacyjne podejście. I nie jest to zarzut do autorów „Strategii”. Jeśli dokument przygotowuje firma zewnętrzna, która równie sprawnie pisze strategię dla banków, producentów wód mineralnych czy sprzętu AGD, a doradza zespół projektowy złożony, z pracowników o dużym doświadczeniu, znających bardzo dobrze realia funkcjonowania Lasów Państwowych oraz potrafiących określić ich potrzeby i kierunki przyszłych zmian, to nie sposób oczekiwać innego spojrzenia na własną firmę. Nie ma w tym składzie reprezentantów najważniejszych interesariuszy LP, takich jak: przemysł drzewny, ochrona środowiska czy ochrona przyrody.

Nie ma komu reprezentować interesów rozwoju regionalnego, rolnictwa i terenów wiejskich, organizacji pozarządowych, samorządów terytorialnych różnych szczebli i dziesiątek innych, większych i mniejszych interesariuszy, zainteresowanych, a niekiedy żywotnie związanych, jak przedsiębiorcy leśni, z funkcjonowaniem LP. „Strategia” – i nie ma w tym nic złego – zajęła się zabezpieczeniem przyszłości firmy, a wszystkie zobowiązania, obietnice, propozycje i deklaracje współpracy są formułowane z jednego punktu widzenia – powodzenia organizacji gospodarczej LP. Siłą rzeczy „Strategia” skupiona

jest bardziej na rozwoju LP jako instytucji czy organizacji/korporacji niż na rozwoju polskiego leśnictwa. „Strategia” jest adresowana do własnych pracowników, prezentujących „największy potencjał”, a „szanse realizacji” założeń „Strategii” „tkwią wewnątrz naszej organizacji” – stwierdza dokument. Odwoływanie się do własnych zdolności i potencjału, swoistej samowystarczalności, nie stwarza warunków do

obywatelskiego, długookresowego dialogu. Poprzestaje raczej na krótkookresowych konsultacjach przy okazji wykładania do wglądu planów urzędowania lasu. Jest bliższe działaniom lobbingsowym niż partnerskim negocjacom. Strategia nie szuka sposobów zaspokajania potrzeb, a jedynie udostępnia to, co zdaniem zarządcy może być udostępnione użytkownikom, niezależnie od ich oczekiwań.



Jedynie status quo

Pasywny charakter dokumentu widać również w jego stosunku do rozwoju nauk i badań leśnych. Ustawowy obowiązek finansowania badań leśnych (ustawa o lasach: *Dyrektor Generalny w szczególności: inicjuje, popiera i finansuje badania w zakresie leśnictwa oraz nadzoruje wykorzystanie wyników tych badań*) zamienia na „zamiar” zlecenia i finansowania badań, przy czym ogranicza ten „zamiar” do takich badań, które mają „użyteczny i praktyczny charakter”. Czyli według „Strategii” badania poszukujące nowej wiedzy, prace teoretyczne, podstawowe są „nieużyteczne” i „niepraktyczne”.

Dokument ustanawia 21 nowych projektów strategicznych LP. Pięć z nich to programy dotyczące promowania, rozwoju, sprawnego funkcjonowania organizacji, motywowania zasobów kadrowych, premiowania, nagradzania i oceny własnej kadry oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród nowych programów są

bardzo interesujące propozycje merytoryczne, mówiące o potrzebie rozwoju leśnictwa plantacyjnego czy o zajęciu się rozwojem odnawialnych źródeł energii na gruntach LP. Trudno sobie wyobrazić, że LP będą realizowały takie projekty samodzielnie, bez udziału zainteresowanych tymi kierunkami rozwoju LP licznych interesariuszy. Niezrozumiałe jest natomiast, że zarówno wśród realizowanych obecnie, jak i nowych programów strategicznych LP brakuje programu adaptacji lasów i leśnictwa do zmian klimatycznych, co jest nakazem chwili, czy próby powiązania planowania leśnego z projektowaniem i zagospodarowaniem przestrzennym oraz planami regionalnego/lokalnego rozwoju, co jest od dawna bolączką wszelkich strategii rozwojowych z udziałem lasów.

„Strategia” trafnie podkreśla konieczność zapewnienia przez LP trwałego zrównowżenia różnych funkcji pełnionych przez lasy: ekologicznych, społecznych i gospodarczych, kontynuacji samofinansowania i utrzymania trójsektorowego systemu zarządzania. Są to główne myśli strategiczne tradycyjnie powtarzane i trudno w nich dostrzec nowe spojrzenie, coś, czego wcześniej nie było w ustawie o lasach, w jej nowelizacjach, polityce leśnej państwa czy w zarządzeniach dyrektora LP.

Plenipotent-posiadacz?

Strategia nie przewiduje dzielenia się zarządzaniem i władzą nad lasami publicznymi, nie dzieli się odpowiedzialnością, nie angażuje interesariuszy, a ofiarowuje im to, o czym sama zdecydowała.

Nie stwarza forum wymiany myśli, dyskusji, uzgodnień ani mechanizmów podejmowania wspólnych decyzji, chociaż werbalnie zapewnia o gotowości *ciągłego odczytywania i analizowania oczekiwań i potrzeb wszystkich interesariuszy*. Otwartość jest tu rozumiana jako przezroczystość działania, nie zaś działanie wspólne lub wspólnie uzgodnione. Trudno nie zauważyć, że jest to postawa pewnego siebie zarządcy, który wydaje się zapominać, że zarządza nie własnym dobrem, a jedynie w imieniu właściciela, którego – budując w ten sposób swoją strategię – nie pyta o zdanie. Dlatego jest to program nie na czasy społeczeństwa obywatelskiego, demokratycznego, samorządowego.

Strategii towarzyszą posunięcia administracyjne i rozbudowa struktury organizacyjnej LP. W DGLP został powołany pion zastępcy dyrektora generalnego LP ds. strategii, organizacji i rozwoju, a w jego ramach wyspecjalizowane stanowisko ds. strategii, którego zadaniem jest zarządzanie portfelem projektów strategicznych, monitorowanie realizacji strategii oraz koordynacja i doskonalenie procesu wdrażania strategii w całych LP. W regionalnych dyrekcjach LP zostali powołani regionalni koordynatorzy ds. strategii.

Deklaracje otwartości a otwartość

90-letnia historia sprawnego funkcjonowania LP jest ewenementem w dziejach zarówno europejskiego leśnictwa, jak i polskich struktur gospodarczych. Warto zastanowić się nad

przyczynami tego powodzenia. A w takiej analizie nie sposób byłoby pominąć charakteru zawodu i cech ludzi pracujących w lesie i dla lasu. Trwałość struktury organizacyjnej może wynikać z charakteru przedmiotu gospodarowania – długowieczności drzew i świadomości zapewnienia trwałej opieki. To przypuszczalnie ciągłość pokoleń i potrzeba przekazywania lasu w „dobre ręce”, a być może stałość w umiłowaniu lasu, tradycji i swoisty konserwatyzm.

Jednocześnie nie sposób oprzeć się refleksji, że oto mamy do czynienia ze strukturą powstałą w zupełnie innych warunkach przyrodniczych, społecznych, politycznych i w innych okolicznościach historycznych. Utworzoną w celach, które w zasadzie zostały osiągnięte, a te stawiane dzisiaj są odmienne, realizowane z udziałem innych i inaczej wyedukowanych pracowników i użytkowników. Zarówno zarządca, jak i właściciel są inaczej przygotowani do pełnienia swoich funkcji. Czy społeczeństwo obywatelskie, w warunkach rozbudowującej się samorządności i stabilizującej demokracji, umożliwi/pozwoli na trwanie takiej struktury? Silnie zhierarchizowanej, upolitycznionej, o monopolistycznym charakterze, nazywanej przez mniej przyjaznych adwersarzy „państwem w państwie” czy „zieloną mafią”? Warto zastanowić się, co czeka LP w nadchodzących dekadach w relacjach z rosnącą ekologiczną świadomością wykształconego i „zinternetowanego” społeczeństwa, które domaga się udziału w zarządzaniu wspólnym dobrem, w relacjach z prywatną gospodarką leśną, wołającą o równouprawnienie, ►

Co czeka w nadchodzących dekadach Lasy Państwowe w relacjach z rosnącą ekologiczną świadomością wykształconego i „zinternetowanego” społeczeństwa, które domaga się udziału w zarządzaniu wspólnym dobrem?



z rozwijającym się przemysłem drzewnym, w którym meblarstwo jest liderem polskiego eksportu, z ochroną przyrody, zdobywającą kolejne przyznania, i wieloma innymi grupami interesu, dalekimi od satysfakcji z dotychczasowej współpracy.

Trwanie w przekonaniu, że „jesteśmy najlepsi”, a inni to ignoranci i nieprofesjonaliści, jest bardziej groźne niż otwarta dyskusja o stanie rzeczy. Deklaracje o profesjonalizmie i otwartości nie poprawiają społecznej komunikacji. Może trzeba skorzystać z rady jednego z leśników („Głos Lasu”, nr 3/2014), że *jedynym sposobem obrony Lasów Państwowych przed niekorzystnymi zmianami jest ucieczka do przodu. Należy zbudować w społeczeństwie przekonanie o tym, że każdy z nas jest właścicielem lasu, a leśnicy jedynie zarządzają tym dobrem z upoważnienia społeczeństwa*. Strategia LP takiego przekonania nie stworzy. W ogóle nie jest ona skierowana do społeczeństwa, żeby cokolwiek budować wspólnie. Jest nastawiona do wewnątrz, ma budować wizerunek firmy i szuka zrozumienia u jej pracowników: *Pierwszym elementem budowania strategii będzie więc strategia zarządzania zasobami ludzkimi* („Głos Lasu”, nr 11/2013).

Wizja „do wewnątrz” to za mało

Niniejsze uwagi nie są omówieniem dokumentu, który przyjęto w LP do realizacji w grudniu 2013 r., bo wymagałoby to głębszej i wszechstronnej analizy. Są jedynie nawiązaniem do tematycznego zakresu kolejnego panelu ekspertów „Organizacja”, zorganizowanego w ramach prac nad NPL (Sękocin Stary, 18 listopada 2014 r.). Panel „Organizacja” w tym kształcie, zgodnie z sugestiami DGLP, nie powinien być się odbyć, ponieważ *Strategia Lasów Państwowych, wiążąca się z panelem ORGANIZACJA jest już opracowana* (pismo z 24 października 2013 r.). Powiązania rzecz jasna istnieją, ale różnice między strategią LP a NPL, nad którego tworzeniem trwają prace, są nazbyt oczywiste (patrz: www.npl.ibles.pl).

Strategią LP, firmy dbającej o siebie, nie da się zastąpić projekcji potrzeb i oczekiwań w stosunku do wszystkich lasów i całej polskiej gospodarki leśnej. W dalszym ciągu zasadne jest pytanie postawione na wstępie: dokąd zmierza lub powinno zmierzać Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe? Zasadne dlatego, że firma odpowiada wprawdzie za siebie jako o r g a n i z a c j e, ale również za gospodarowanie wspól-

nym majątkiem, z którego korzystają dziesiątki interesariuszy, a w istocie całe społeczeństwo. Ta odpowiedzialność przenosi się, choćby z tytułu skali i dominacji, na organizację polskiego le-

Zaprezentowano analizę systemów sprzedaży drewna oraz problemy integracji w sektorze leśno-drzewnym, jak również problematykę wzajemnych relacji LP i budżetu państwa.

Czwarta sesja dotyczyła wielostronnego omówienia wizji gospodarki leśnej w Polsce. Po zaprezentowaniu ewolucji gospodarki leśnej w historii LP i na tym tle wyzwań przyszłości, o przyszłym kształcie leśnictwa wypowiedziały się organizacje zawodowe

i stowarzyszenia (Polskie Towarzystwo Leśne). Zaprezentowano również punkty widzenia organizacji i instytucji pozarządowych, stawiając pytania o rolę LP względem lasów i leśnictwa prywatnego oraz o charakter LP jako firmy czy instytucji państwowej.

Dokąd?

Z opracowań i dyskusji przebijały się pytania, na które ciągle należy szukać odpowiedzi, tzn. nawet wówczas, jeśli takie odpowiedzi już kiedyś padły. Dokąd zmierza leśnictwo? Czy w ogóle zmierza w sposób świadomy dokądkolwiek? Czy ma jakiś szerszy plan i czy wprowadza autokorekty do strategii i wizji leśnictwa w świecie kryzysu wartości i globalizacji polityki, w świecie trudnych do przewidzenia zmian globalnych i ich skutków? Czy ma poczucie odpowiedzialności za trwałość biosfery i podtrzymywanie życia na planecie Ziemia, czy tylko za dochodowość gospodarstwa leśnego i realizację 10-letnich planów urzędowania lasu? Jeśli leśnictwo jest gospodarką na styku trzech systemów: przyrodniczego, ekonomicznego i społecznego, to czy leśnicy mają dostateczne narzędzia i adekwatną organizację do zarządzania takim obszarem?

Przygotowany tom „Organizacja”, zawierający materiały szóstego panelu ekspertów NPL, ma zadanie – takie są nasze intencje i nadzieje – wzbudzenia indywidualnych i zbiorowych refleksji nad przyszłością polskich lasów i polskiego leśnictwa – bogactwa wszystkich pokoleń. Pozostajemy w przekonaniu, że lektura ułatwi poszukiwania właściwych rozwiązań organizacyjnych i zarządczych i przyczyni się do podejmowania właściwych decyzji gospodarczych i politycznych. Niech będzie dobrym doradcą i źródłem motywacji do myślenia o polskiej gospodarce leśnej w XXI wieku. ☉

prof. dr hab. Kazimierz Rykowski
Instytut Badawczy Leśnictwa, Sękocin Stary
Tekst prezentuje prywatne poglądy Autora.

! Czy społeczeństwo obywatelskie, w warunkach rozbudowującej się samorządności i stabilizującej demokracji, pozwoli na trwanie struktury silnie zhierarchizowanej, upolitycznionej, o monopolistycznym charakterze?

śnictwa w ogóle. Szanując prawo własności, LP w dużym stopniu odpowiadają również za koncepcję, rozwój i poziom całej, a więc i prywatnej gospodarki leśnej w Polsce. Ponadto pamiętajmy, że w każdym kawałku lasu, również prywatnego, tkwi cząstka wspólnego dobra, dla którego nie ma granic własności. Dlatego mimo istnienia opracowanej już strategii LP warto było, jak się wydaje, wysłuchać innych odpowiedzi na zadane pytania.

Spojrzyć szerzej

W zakres zainteresowań panelu „Organizacja”, obok wizji i misji LP jako zarządcy dóbr i usług lasów publicznych, weszła problematyka znacznie szersza niż mieści się w strategii LP. Na pierwszą sesję konferencji złożyły się prezentacje omawiające założenia, cele i środki realizacji strategii LP, analizy prawnicze obowiązujących regulacji i statutu LP, omówienie ich aktualnej formy organizacyjno-prawnej, jak również spojrzenie na problematykę organizacji gospodarczej LP z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań społecznych.

Sesję drugą rozpoczął przegląd europejskich systemów zarządzania lasami publicznymi, a dalszy ciąg tematyki stanowiło: omówienie struktur zarządzania i nadzoru nad lasami w Polsce (poziomy kompetencji, procesy decyzyjne, odpowiedzialność, współpraca), znaczenie leśnych obszarów funkcjonalnych i ich powiązanie z obszarami funkcjonalnymi w szerszym ujęciu, na przykładzie lasów wokół aglomeracji miejskich. Tematyka wspólnych zadań w obszarach funkcjonalnych wiązała się ze sposobami i zakresem powszechnego udostępniania lasów oraz społecznymi formami nadzoru, ze wskazaniem obszarów współpracy i konfliktów. Zaprezentowano także przykłady współpracy terenowej administracji leśnej z samorządami na szczeblu nadleśnictw i gmin.

Sesja trzecia poświęcona była relacjom gospodarki leśnej z przemysłem drzewnym.