Lesy České republiky, s. p.

STRATEGIE ROZVOJE

LESY ČR

na období od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2024

Aktualizace k 31. 12. 2020

OBSAH STRATEGIE ROZVOJE LESŮ ČR
na období od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2024 – aktualizace k 31. 12. 2020

ANALYTICKÁ ČÁST

1. Výchozí situace **3**
1.1 Legislativní základ 3
1.2 Charakteristika podniku 3
1.3 Přehled spravovaného majetku 4
1.4 Vazby a vztahy k dalším subjektům 4
1.5 Ekonomická situace 5
1.6 Shrnutí plnění strategie předchozího období 5
1.7 Současný stav vnějšího prostředí 8
1.8 Očekávaný vývoj vnějšího prostředí 8
1.9 Manažerské shrnutí – hlavní směry rozvoje 8
1.10 SWOT analýza 9

NÁVRHOVÁ ČÁST

2. Hospodaření v lese **11**
2.1 Zastavení probíhající kůrovcové kalamity 11
2.2 Zvýšení stability a pestrosti druhové skladby lesních porostů 13
2.3 Podpora přirozené obnovy lesních porostů 15
2.4 Zajištění dostatečného množství kvalitního sadebního materiálu 16
2.5 Opatření optimalizující hospodaření s vodou 16
2.6 Posílení role odborného lesního hospodáře 17
2.7 Komplexní řešení problematiky myslivosti a škod zvěří 18
2.8 Hospodářská úprava lesů 19
2.9 Ochrana přírody a další veřejné zájmy 19

3. Obchodní model **22**
3.1 Změna stávajícího modelu využití externích dodavatelů 22
3.2 Posílení vlastního obchodování dříví prostřednictvím aukčních mechanizmů i přímo uzavíraných rámcových smluv se zpracovateli 24
3.3 Rozšíření přímo řízených lesních závodů 25
3.4 Zřízení Závodu lesní techniky 25

4. Finanční strategie **27**
4.1 Nastavení finančních ukazatelů 27
4.2 Přednostní vynakládání finančních prostředků na protikalamitní opatření a zlepšení stavu lesa 28
4.3 Omezení zbytných investic 28
4.4 Střednědobý horizont návrhu odvodů do fondu zakladatele 29

5. Správa majetku **31**
5.1 Pokračování v procesu arondace lesních pozemků 31
5.2 Investování do lesní infrastruktury a spravovaných vodních toků 32
5.3 Prodej zbytného majetku 34
5.4 Správa budov 35

6. Personální rozvoj, péče o zaměstnance, procesy **37**
6.1 Zvyšování odborné úrovně zaměstnanců 37
6.2 Spolupráce s akademickou sférou 37
6.3 Nastavení efektivní organizační struktury, posílení provozního personálu 38
6.4 Maximalizace čerpání prostředků z veřejných zdrojů a podpora vědy a výzkumu 39
6.5 Vnější vztahy, marketing, marketingové procesy a cíle 40
6.6 Řízení rizik 41

7. Kontrolní činnost 43

PŘÍLOHY: EKONOMICKÉ UKAZATELE STRATEGIE **44**

VIZE:

LESY ČR jako stabilní, odborně zdatný
a finančně soběstačný hospodář
pečující o přirozené ekosystémy, druhově pestré,
odolné lesy a vodu
v ekologicky harmonické krajině.

ANALYTICKÁ ČÁST

Lesy České republiky, s.p., předkládají strategii rozvoje podniku s cílem nalézt optimální řešení pro naplnění relevantní části programového prohlášení Vlády České republiky.

1. VÝCHOZÍ SITUACE

1.1 LEGISLATIVNÍ ZÁKLAD

Lesy České republiky, s.p., (dále jako „Lesy ČR“) jsou státním podnikem, jehož právní postavení a právní poměry jsou upraveny zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o státním podniku“).

Lesy ČR hospodaří a nakládají s majetkem státu, k němuž mají právo hospodařit, v souladu s platnou právní úpravou – zejména se zákonem o státním podniku a zákonem č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), ve znění pozdějších předpisů, a prováděcích předpisů k tomuto zákonu (dále jen „lesní zákon“), a dále v souladu se zakládací listinou (rozhodnutím ministra zemědělství č. j. 6677/91-100 ze dne 11. 12. 1991, ve znění pozdějších rozhodnutí, zejména rozhodnutí Ministerstva zemědělství č. j. 3217/97-1000 ze dne 12. 8. 1997 – úplné znění zakládací listiny – rozhodnutí MZe č. j. 67123/2018-MZe-16212 ze dne 12. 12. 2018) a STATUTEM státního podniku Lesy České republiky, s.p. (dále jen „statut“).

1.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Lesy ČR jsou státní organizací a právnickou osobou, jejímž prostřednictvím vykonává stát svá vlastnická práva. Lesy ČR provozují svým jménem a na vlastní odpovědnost podnikatelskou činnost za účelem plnění zájmů státu. Lesy ČR mají právo hospodařit s majetkem státu a nemají vlastní majetek.

Činnosti Lesů ČR jsou určeny zejména zákonem o lesích, zakládací listinou a předmětem podnikání zapsaným v obchodním rejstříku.

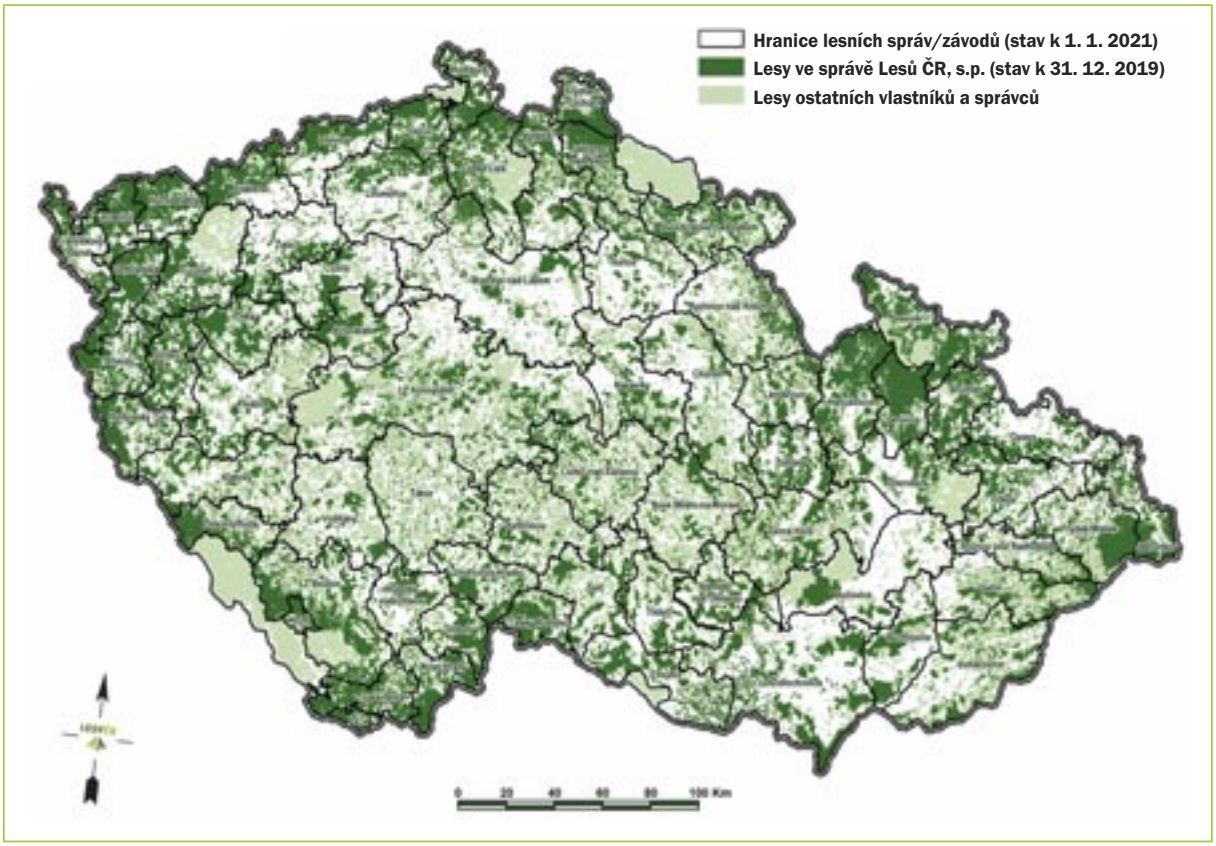
Základní poslání Lesů ČR spočívá v řádném obhospodařování lesního majetku ve vlastnictví státu, zajištění jeho zachování, zušlechťování a rozvoje. Hlavní činnost podniku je zaměřena na zachování lesa, jeho ochranu a péči o něj jako o národní bohatství, na plnění všech funkcí lesa a na podporu trvale udržitelného hospodaření v něm.

Předmět podnikání, resp. předmět činnosti Lesů ČR je mimo jiné:

- výkon práva hospodařit k lesům, které jsou ve vlastnictví státu, k nimž mají Lesy ČR právo hospodařit,
- výkon práv a povinností vlastníka lesa podle lesního zákona u lesů, které jsou ve vlastnictví státu a k nimž mají Lesy ČR právo hospodařit,
- výkon práva hospodařit k ostatnímu movitému a nemovitému majetku, který je ve vlastnictví státu a byl svěřen k plnění jeho úkolů a k provozování nepodnikatelské činnosti s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,
- výkon veškerých vlastnických práv k majetku státu, ke kterému mají Lesy ČR právo hospodařit s podmínkou souhlasu zakladatele při právních jednáních s určeným majetkem,
- provádění činností zabezpečujících optimální plnění všech funkcí lesů prostřednictví vybraných podnikatelských subjektů, příp. ve vlastní režii,
- činnost odborného lesního hospodáře,
- výkon ochranné služby v lesích,
- vypracování lesních hospodářských plánů a lesních hospodářských osnov,
- tvorba koncepcí a informačních systémů ve vodním hospodářství,
- výkon správy určených vodních toků, lesotechnických meliorací a hrazení bystřin a strží,
- péče o vodní díla, stavby k lesotechnickým melioracím pozemků a stavby hrazení bystřin a strží v majetku státu, se kterými mají Lesy ČR příslušnost hospodařit.

1.3 PŘEHLED SPRAVOVANÉHO MAJETKU

Lesy ČR obhospodařují zhruba 1,2 milionu ha lesů ve vlastnictví státu, což činí téměř 86 % rozlohy všech státních lesů a přibližně 45 % celkové výměry lesa v České republice. Lesy ČR se dále starají o téměř 39 tisíc km vodních toků a bystřin. Zároveň spravují cca 34 tisíc km lesních cest a více než 3000 staveb nejrůznějšího charakteru.



Obr. 1: Přehled majetku k 31. 12. 2019 s organizačním členěním k 1. 1. 2021.

1.4 VAZBY A VZTAHY K DALŠÍM SUBJEKTŮM

- **Ministerstvo zemědělství**
  - Ministerstvo zemědělství je zakladatelem Lesů ČR, ministr zemědělství jmenuje a odvolává generálního ředitele podniku
  - Lesy ČR nakládají s určeným majetkem jen se souhlasem zakladatele
- **Majetkové účasti Lesů ČR**
  - Lesy ČR vlastní 50 % akcií společnosti H.F.C., a.s., se sídlem 500 03 Hradec Králové, Slezské Předměstí, Dřevařská 904, IČO 259 39 181.
- **Spolupráce Lesů ČR s jinými státními subjekty**
  - jednání o spolupráci za účelem scelení majetku ve vlastnictví státu, příprava realizace vzájemných směn lesních pozemků (Vojenské lesy a statky, s.p., Diamo, s.p., Palivový kombinát Ústí, s.p., Správa železniční dopravní cesty), memoranda o spolupráci a rámcové smlouvy
  - rámcové smlouvy s Ředitelstvím silnic a dálnic, státními podniky Povodí, spolupráce s Úřadem pro zastupování státu ve věcech majetkových
- **Spolupráce Lesů ČR s Ústavem pro hospodářskou úpravu lesů**
  - součinnost při tvorbě základních hospodářských doporučení v lesním hospodářství
  - sdílení dat lesních hospodářských plánů
  - dálkový průzkum země – vyhodnocování stavu lesních porostů ze satelitních snímků

- **Spolupráce Lesů ČR s Agenturou ochrany přírody a krajiny**
  - smlouva mezi Lesy ČR a Agenturou ochrany přírody a krajiny ČR o spolupráci při vymezování bezzásahových území v lesích a jejich monitoringu
- **Spolupráce Lesů ČR s lesnickými školami v České republice**
  - dlouhodobá spolupráce s lesnickými školami, součinnost při realizaci jejich výchovně-vzdělávací činnosti
  - vznik nových projektů (např. lesnický projekt Adjunktem na léto) – pomoc studentů lesnických škol na kalamitních organizačních jednotkách
  - zajištění praxí a dalších aktivit
- **Spolupráce Lesů ČR s nevládními organizacemi**
  - Klub českých turistů
  - Český svaz ochránců přírody
  - Biosférická rezervace Dolní Morava, o.p.s., aj.

1.5 EKONOMICKÁ SITUACE

Roční těžby dříví se pohybují v běžných letech průměrně okolo 7–8 mil. m^3 dřeva. V roce 2018 bylo v důsledku nepříznivých vlivů klimatických změn na stav lesních porostů vytěženo celkem cca 10,7 mil. m^3 dříví a v roce 2019 dokonce 13,901 mil m^3 dříví.

V současnosti se Lesy ČR nachází v provozně i ekonomicky mimořádně složité situaci. Hlavní důvody jsou:

- probíhající klimatická změna a důsledky sucha se projevily rozsáhlým chřadnutím zejména jehličnatých dřevin a kůrovcovou kalamitou,
- další intenzívní projevy změn klimatu (povodně, vichřice),
- nedostatek výrobních a zpracovatelských kapacit vzhledem ke zvýšenému objemu nahodilých těžeb, který dosáhl středoevropského rozsahu a způsobil kolaps trhu s dřívím,
- v roce 2020 vznikly kvůli povodním na majetku Lesů ČR škody přesahující 100 mil. Kč.,
- postupné omezení veškerých nevýrobních výdajů a soustředění se výhradně na zpracování nahodilých těžeb, ochranu i obnovu lesa a vodohospodářská opatření proti suchu s ohledem na nepříznivý vývoj počasí,
- zastavení veškeré úmyslné těžby jehličnatého dříví (s výjimkou některých výchovných zásahů), které se spolu se zásadním propadem realizačních cen projevilo:
  - nižším zpeněžením dříví a
  - výrazným propadem zisku Lesů ČR.

V roce 2020 byly Lesy ČR zařazeny mezi příjemce příspěvku na zmírnění dopadů kůrovcové kalamity a příspěvků na hospodaření v lesích dle nařízení vlády č. 30/2014 Sb.

V roce 2018 Lesy ČR odvedly do státního rozpočtu 2,5 miliardy Kč a hospodářský výsledek (EBT) dosáhl 238 milionů Kč, což je po zdanění (EAT) 69 milionů Kč.

1.6 SHRNUTÍ PLNĚNÍ STRATEGIE PŘEDCHOZÍHO OBDOBÍ

Základem hospodaření Lesů ČR od roku 2012 byla Koncepce Ministerstva zemědělství k hospodářské politice podniku Lesy České republiky, s.p., od roku 2012, kterou vzala vláda na vědomí dne 2. února 2011 usnesením číslo 84. (tzv. Dřevěná kniha).

V souladu s tímto dokumentem byla vytvořena Koncepce strategického rozvoje podniku Lesy České republiky, s.p., pro období let 2015–2019 (dále jen Koncepce 2015–2019).

V důsledku klimatické změny a navazujícího kalamitního poškození lesů kůrovci a dalšími škůdci došlo k zásadní změně podmínek hospodaření podniku, což vedlo v roce 2018 k propadu hospodářského výsledku na 69 milionů Kč oproti 3.366 milionů Kč předpokládaných v Koncepci 2015–2019.

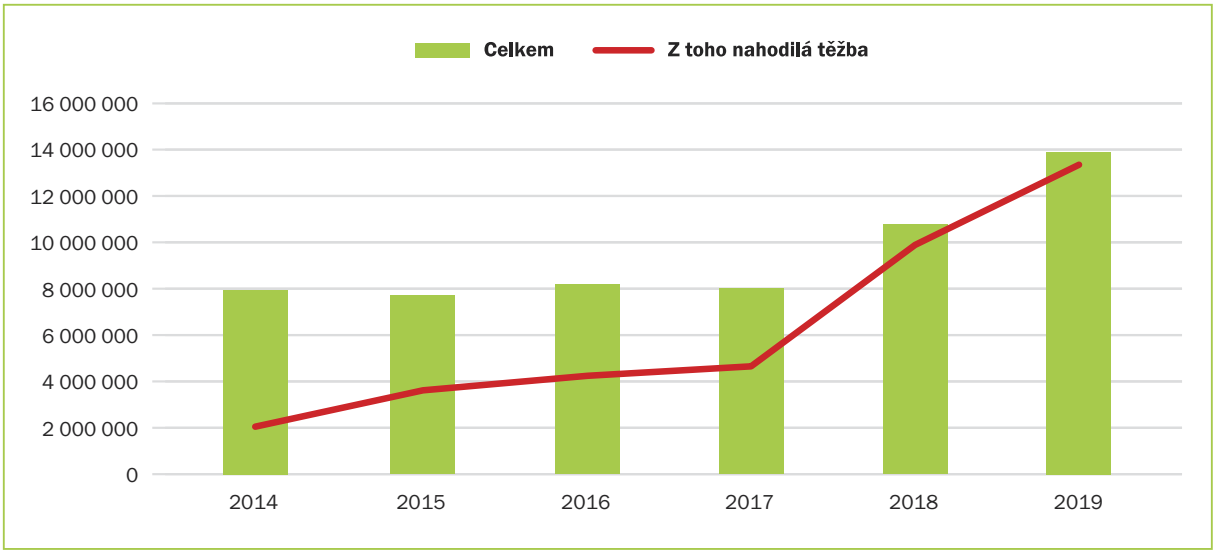
Rovněž výhled výsledku hospodaření v roce 2019 není příznivý a nepochybně nedosáhne původně předpokládané výše.

Z uvedených údajů (Tab. 1) je zřejmé, že Koncepce 2015–2019 nebyla aktualizována v závislosti na vývoji situace a nepodařilo se tak včas reagovat na změnu vnějších podmínek.

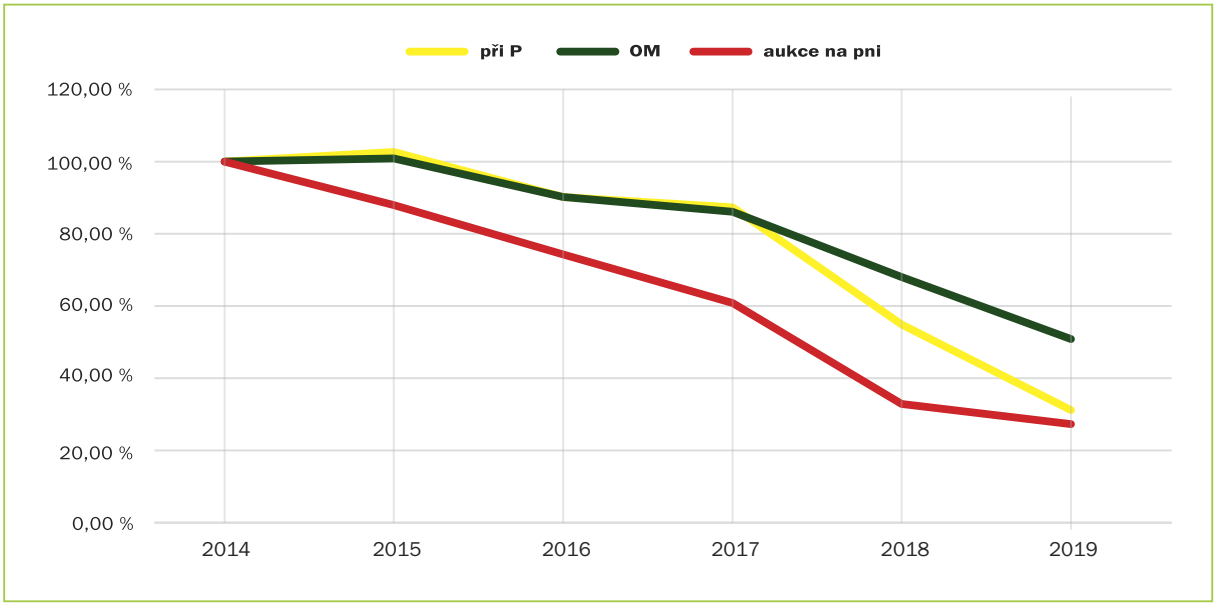
		2015		2016		2017		2018		2019	
		Strategie	Skutečnost	Strategie	Skutečnost	Strategie	Skutečnost	Strategie	Skutečnost	Strategie	Skutečnost
Výnosy	mil. Kč	13 021	13 133	12 606	11 638	11 502	11 035	11 298	8 502	11 032	7 817
Náklady (bez rezerv)	mil. Kč	8 255	7 372	7 951	6 801	7 105	7 231	7 135	7 612	7 170	8 741
PČ	mil. Kč	1 820	1 717	1 740	1 766	1 740	1 800	1 740	2 150	1 740	2 857
Mzdové náklady	mil. Kč	1 303	1 248	1 324	1 289	1 365	1 356	1 395	1 494	1 424	1 629
Osobní náklady	mil. Kč	1 804	1 735	1 832	1 802	1 889	1 911	1 930	2 101	1 968	2 284
Plus/minus rezervy	mil. Kč	0	–732	0	–147	0	60	0	652	0	61
Provozní HV	mil. Kč	4 662	6 357	4 555	4 846	4 335	3 690	4 103	158	3 803	–923
Finanční HV	mil. Kč	104	137	100	138	62	53	60	80	58	60
HV bez rezerv před zdaněním	mil. Kč	4 766	5 762	4 655	4 838	4 397	3 803	4 163	890	3 861	–924
HV včetně rezerv	mil. Kč	4 766	6 494	4 655	4 984	4 397	3 744	4 163	238	3 861	–863
Stav FM k 31. 12.	mil. Kč	6 996	9 177	6 160	6 112	5 966	5 641	5 582	2 850	5 214	1 731
Objem těžby	tis. m³	7 500	7 703	7 500	8 104	7 500	8 054	7 500	10 733	7 500	13 901
Zpeněžení											
Při P	Kč/m³	1 431	1 466	1 420	1 288	1 410	1 247	1 388	784	1 349	446
Aukce nastojato	Kč/m³	1 356	1 305	1 287	1 102	1 225	902	1 192	487	1 160	410
OM	Kč/m³	1 740	1 810	1 690	1 619	1 650	1 546	1 630	1 221	1 620	903
Samovýroba	Kč/m³	250	253	250	255	250	274	250	251	250	176
Prům. zpeněžení	Kč/m³	1 402	1 434	1 376	1 248	1 348	1 152	1 321	674	1 286	488
Prodej dříví											
Při P	tis. m³	5 561	5 782	5 385	5 565	5 098	5 154	4 967	4 514	4 899	7 810
Aukce nastojato	tis. m³	1 189	1 210	1 365	1 761	1 652	2 187	1 783	4 385	1 851	2 935
OM	tis. m³	490	465	490	518	490	528	490	764	490	1 634
Samovýroba	tis. m³	180	173	180	159	180	169	180	241	180	388
Celkem	tis. m³	7 420	7 631	7 420	8 002	7 420	8 038	7 420	9 905	7 420	12 767

Tab. 1: Porovnání strategie a skutečnosti 2015–2019.

Výše popsané skutečnosti lze dokumentovat na vývoji objemu těžeb a vývoji cen dříví (Grafy 1 a 2).



Graf 1: Lesy ČR – těžba dříví v tis. m³.



Graf 2: Vývoj ceny dříví dle způsobu prodeje.

V rámci jednotlivých činností se hospodaření státního podniku v souladu s Koncepcí 2015–2019 zaměřilo zejména na tyto oblasti:

- Dokončení procesu církevních restitucí dle zákona č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů (zákon o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi), ve znění pozdějších předpisů – Lesy ČR vydaly od roku 2013 oprávněným osobám pozemky o celkové výměře cca 133 tisíc ha a tím dosáhly podílu výměry státních lesů oproti všem lesním pozemkům ve výši cca 45 %.
- Arondační program Lesů ČR – zaměření na nákupy a směny lesních pozemků za účelem scelení majetkové držby a majetku s reálným předpokladem efektivního hospodaření v lesích.
- Prodej nepotřebného majetku – zejména nepotřebných budov, jejichž údržba je pro podnik neefektivní z důvodu vysokých nákladů.
- Inventarizace lesní dopravní sítě ve spolupráci s Ústavem pro hospodářskou úpravu lesů.
- Velká pozornost byla věnována přístupu k lesním pozemkům. V roce 2018 byly na opravy a výstavbu lesních cest vynaloženy prostředky ve výši cca 860 mil. Kč.
- Realizace opatření na pozemcích v právu hospodařit Lesů ČR z Programu 2020 s cílem zachování samotné existence lesa s předpokladem zajišťování veřejných zájmů v lesích při respektování souvisejících právních předpisů.
  - Snaha Lesů ČR přispět k posílení mimo jiné i rekreační funkce lesa s dopadem do kvality trávení volného času v lese.
  - Výstavba lesních parkovišť, cest a turistických tras, lesních odpočívadel, údržba lesních studánek, úpravy vodních toků.
- Vytvoření volného „cash flow“, který byl průběžně odváděn do fondu zakladatele.
- Zajištění retenční schopnosti lesa volbou vhodných forem hospodaření a druhové skladby porostů.
- Správa drobných vodních toků zejména se zaměřením na zajištění protipovodňové ochrany.
- Realizace vodohospodářských staveb za účelem zadržení vody v krajině a poskytnutí protipovodňové ochrany jiným subjektům.
- Úprava transparentního otevřeného prostředí Lesů ČR a nastavení protikorupčních opatření – Etický kodex zaměstnanců, Criminal compliance program – s cílem obnovit důvěru veřejnosti v kroky činěné Lesy ČR a zajištění transparentnosti při veškerých krocích Lesů ČR.
- Spolupráce s lesnickými školami – vznik nových projektů (př. „Adjunktem na léto“).

1.7 SOUČASNÝ STAV VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (LESNICKÉHO SEKTORU VE VZTAHU K HOSPODAŘENÍ LESŮ ČR)

Lesnický sektor se v současné době nachází v mimořádně složité situaci. Probíhající klimatická změna projevující se nepříznivými klimatickými podmínkami posledních let, zejména mimořádný vláhový deficit a s tím spojené sucho, oslabily vitalitu a odolnost zvláště jehličnatých lesních porostů prakticky na celém území České republiky. To mělo za následek přemnožení podkorního hmyzu, které ve všech krajích dosáhlo kalamitního stavu. Podíl objemu nahodilých těžeb kalamitního dříví každoročně vzrůstá.

Zásadní problémy lesnického sektoru:

- probíhající klimatická změna a následné množení hmyzích škůdců stromů vedou ke zvýšení objemu nahodilých těžeb,
- v důsledku nadbytku dříví na trhu klesá jeho prodejní cena, některé sortimenty jsou obtížně prodejné (vláknina),
- nedostatek kvalifikované pracovní síly, těžebních, dopravních a skladovacích kapacit,
- nedostatečná zpracovatelská kapacita odběratelů dříví,
- problémy dodavatelské činnosti se smluvními partnery,
- růst cen práce a nezájem o nákup kalamitního dříví,
- problém nízké kvality kalamitního dříví,
- nutná těžba a asanace kalamitního dříví – výroba do zásob, skladování dříví znamenající další náklady, následný prodej dříví snížené kvality,
- zhoršená ekonomická situace vlastníků lesů v důsledku propadu cen jehličnatého dříví,
- v jednotlivých případech je využívána možnost umístění kalamitního dříví na trzích ve vzdálenějších destinacích (např. Rumunsko, Čína), jedná se však zatím pouze o dílčí řešení.

1.8 OČEKÁVANÝ VÝVOJ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (LESNICKÉHO SEKTORU VE VZTAHU K HOSPODAŘENÍ LESŮ ČR)

Klimatickou změnu nelze ovlivnit, lze se jí však přizpůsobit. Aktuálně není možné detailně predikovat vývoj situace do budoucna.

Při dílčím zlepšení klimatických podmínek lze předpokládat, že v dalších letech:

- dojde k postupnému poklesu objemu nahodilých a soušových těžeb,
- již dnes je nutno zajistit rozsáhlou obnovu lesních porostů na kalamitních plochách.

Na současný nepříznivý stav vývoje vnějšího lesnického prostředí reagovalo Ministerstvo zemědělství tím, že vydalo dne 2. 4. 2020 veřejnou vyhláškou opatření obecné povahy podle § 51a lesního zákona, jako nástroj pro zvládání kalamitního stavu.

1.9 MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ – HLAVNÍ SMĚRY ROZVOJE

- Podpora podrostního způsobu hospodaření v lesích, pestré druhové a věkové skladby, prostorové rozrůzněnosti a stability.
- Změna organizační struktury.
- Změna systému odměňování.
- Rozšíření výměry lesních závodů.
- Zavedení vlastního obchodu s částí dřevní hmoty.
- Optimalizace vlastních a cizích zdrojů k zajištění lesní výroby.
- Pokračování arondačního programu.
- Optimalizace zbytné infrastruktury nemovitostí, včetně jejího doplnění.
- Podpora zájmů ochrany přírody a šetrného využití rekreačních funkcí lesa.
- Zřízení samostatné organizační jednotky podniku, jejímž úkolem bude zajištění lesnických činností s využitím vlastní techniky a zaměstnanců.

1.10 SWOT ANALÝZA

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
• Právní zakotvení hospodaření v lesích jako součásti ochrany a péče o krajinu. • Příprava nových podmínek pro využití kalamitního dříví jako paliva. • Zvýšení dotační podpory pro hospodaření v lesích. • Nový model spolupráce se smluvními partnery v oblasti lesnických zakázek. • Příprava rámcových smluv na výrobu a přepravu dříví, které by podniku měly poskytnout větší flexibilitu v reakci na opatření v ochraně lesa.	• Negativní image podniku. • Nízká konkurenceschopnost lesnictví. • Nedostatek kvalifikované pracovní síly a nedostatečné výrobní a skladovací kapacity. • Odliv kvalifikované pracovní síly mimo lesnický sektor. • Historicky daná nevhodná skladba lesních porostů. • Suché regiony, nízká retence vody v krajině. • Škody v lesích způsobené poklesem cen dříví a škody z předčasného smýcení porostů kvůli kůrovci. • Nízké ceny dřeva. • Původní model spolupráce se smluvními partnery v oblasti lesnických zakázek.

Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
• Využití dotační politiky státu, strukturálních fondů, fondů Evropské unie. • Zvýšení kapacity výroby lesních závodů Lesů ČR. • Podpora tuzemského zpracování dřevní hmoty. • Podpora sociální odpovědnosti při zadávání veřejných zakázek. • Rozvíjení transparentního způsobu prodeje dřevní hmoty. • Směny lesních pozemků s jinými subjekty s cílem scelení majetku ve vlastnictví státu. • Realizace pozemkových úprav k uskutečňování obnovy a tvorby krajiny a zvýšení její ekologické stability. • Podpora druhové pestrosti nově zakládaných a vychovávaných porostů. • Podpora využívání šetrných technologií a postupů při hospodaření v lesích. • Prodej hotových sortimentů surového dříví. • Realizace pozemkových úprav k uskutečňování obnovy a tvorby krajiny a zvýšení její ekologické stability. • Realizace vodohospodářských staveb za účelem zadržení vody v krajině a protipovodňových opatření. • Revitalizace vodních toků, obnova retenčních vlastností krajiny. • Optimalizace organizačního uspořádání Lesů ČR. • Možnost vzniku nových pracovních příležitostí. • Rostoucí zájem o ochranu životního prostředí. • Užší spolupráce s ostatními vlastníky lesů při odstraňování škod po kalamitách na všech úrovních. • Vytvoření systému školení v oblasti pěstební činnosti hlavně pro venkovní personál tam, kde bude výrazná změna dřevinné skladby. • Vytvoření zásad pro použití mechanizačních prostředků.	• Nedostatečná atraktivita lesnického sektoru pro mladé a kvalifikované lidi. • Nedořešené vlastnické vztahy k pozemkům. • Legislativní překážky, složitá administrativa, zejména zákon o zadávání veřejných zakázek. • Pokračování změn v souvislosti s klimatickou změnou, sucho a nedostatek vody. • Zvýšený výskyt extrémních klimatických jevů (povodně, vodní eroze). • Plošné ekologické změny v regionech nejvíce postižených kůrovcovou kalamitou. • Riziko požárů lesních porostů.

NÁVRHOVÁ ČÁST

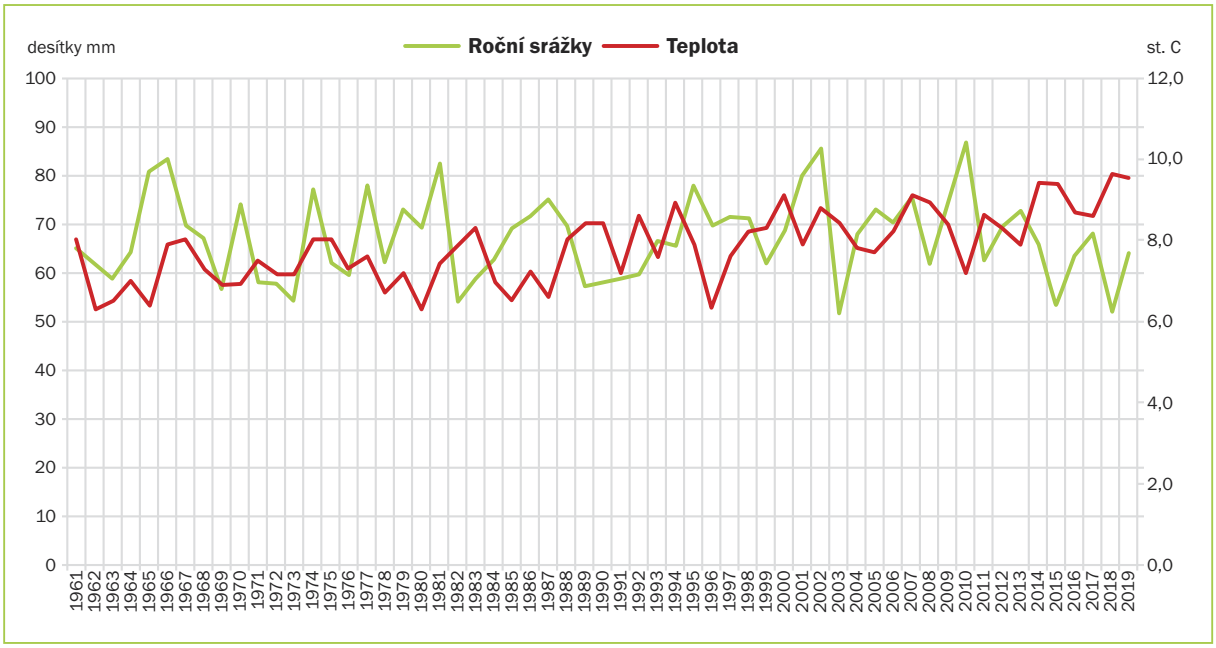
Jednotlivé strategické cíle uvedené v návrhové části tohoto dokumentu budou vyhodnocovány s roční periodicitou, vždy k 30. 6. daného kalendářního roku za uplynulý kalendářní rok.

2. HOSPODAŘENÍ V LESE

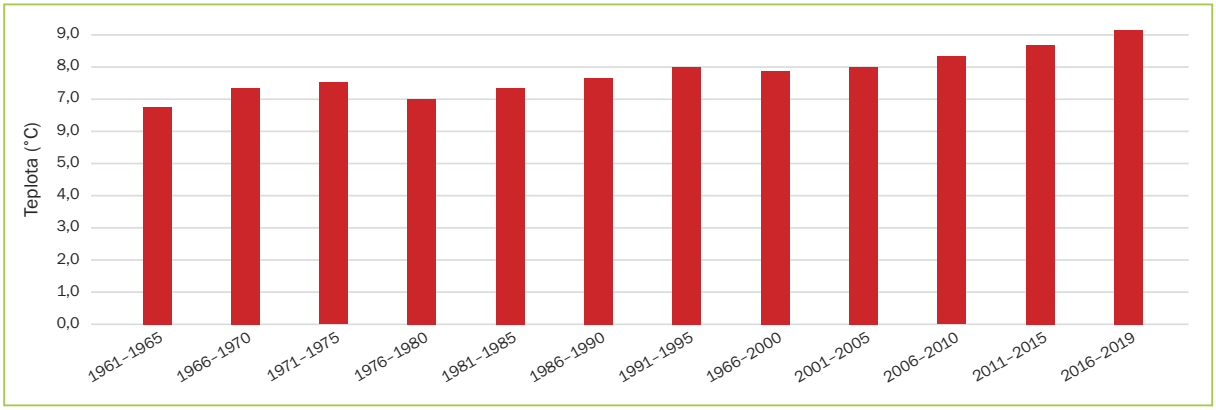
2.1 ZASTAVENÍ PROBÍHAJÍCÍ KŮROVCOVÉ KALAMITY

CÍL: Stabilizace, případně zlepšení stavu lesa a návrat k základnímu nebo v nejhorším případě zvýšenému stavu kůrovců, který je zvládnutelný s využitím běžných kapacit.

Aktuální kůrovcová kalamita, jako důsledek probíhající klimatické změny, je v současnosti limitujícím faktorem lesnického hospodaření. Lesy ČR vyvinou maximální úsilí k jejímu potlačení, včetně možností daných opatřeními obecné povahy, vydávanými Ministerstvem zemědělství ČR.



Graf 3: Porovnání průměrných ročních teplot a srážek od roku 1961 v České republice.



Graf 4: Vývoj průměrných ročních teplot v České republice.

Z grafů 3 a 4 je patrný nárůst průměrných ročních teplot za posledních téměř 60 let z 6,8 °C na 9,1 °C v současnosti, což představuje nárůst zhruba o více než 2 °C za život jednoho šedesátiletého stromu. Při výškovém teplotním gradientu 0,65 °C došlo na konkrétním stanovišti, kde daný smrk roste, k nárůstu průměrné roční teploty o cca 2 °C, což představuje teoreticky posun až o 300 výškových metrů níže.

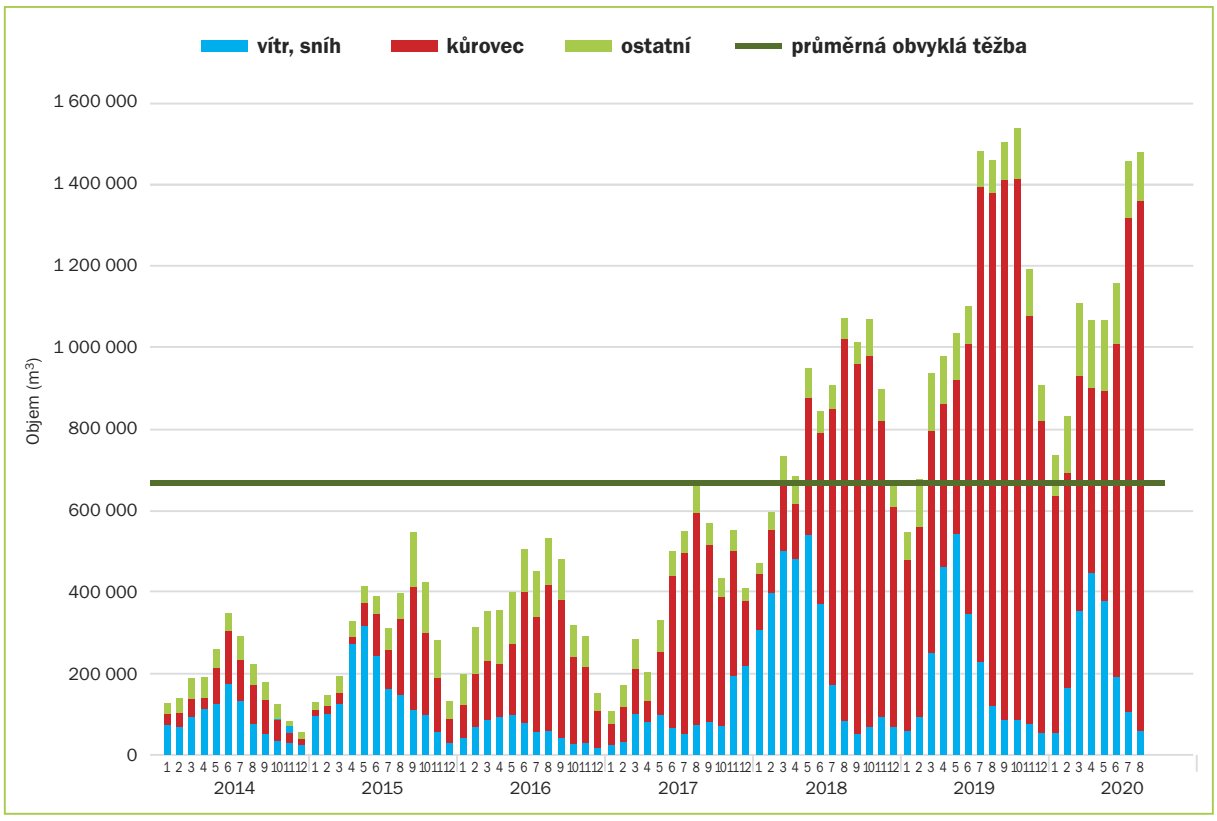
Situace v ochraně lesa u Lesů ČR je v mnoha směrech závislá na aktivitě a obranných opatřeních sousedních vlastníků lesů. Rozdílný přístup k ochraně lesa lze sledovat nejen u některých soukromých či obecních majetků, ale i ve správě části státních majetků, na kterých jsou v souladu se zákonem č. 114/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, vyhlášena zvláště chráněná území.

Na mnoha menších lesních majetcích zbývá minimum atraktivního smrku a kůrovec se tak šíří do dosud ochráněných komplexů Lesů ČR.

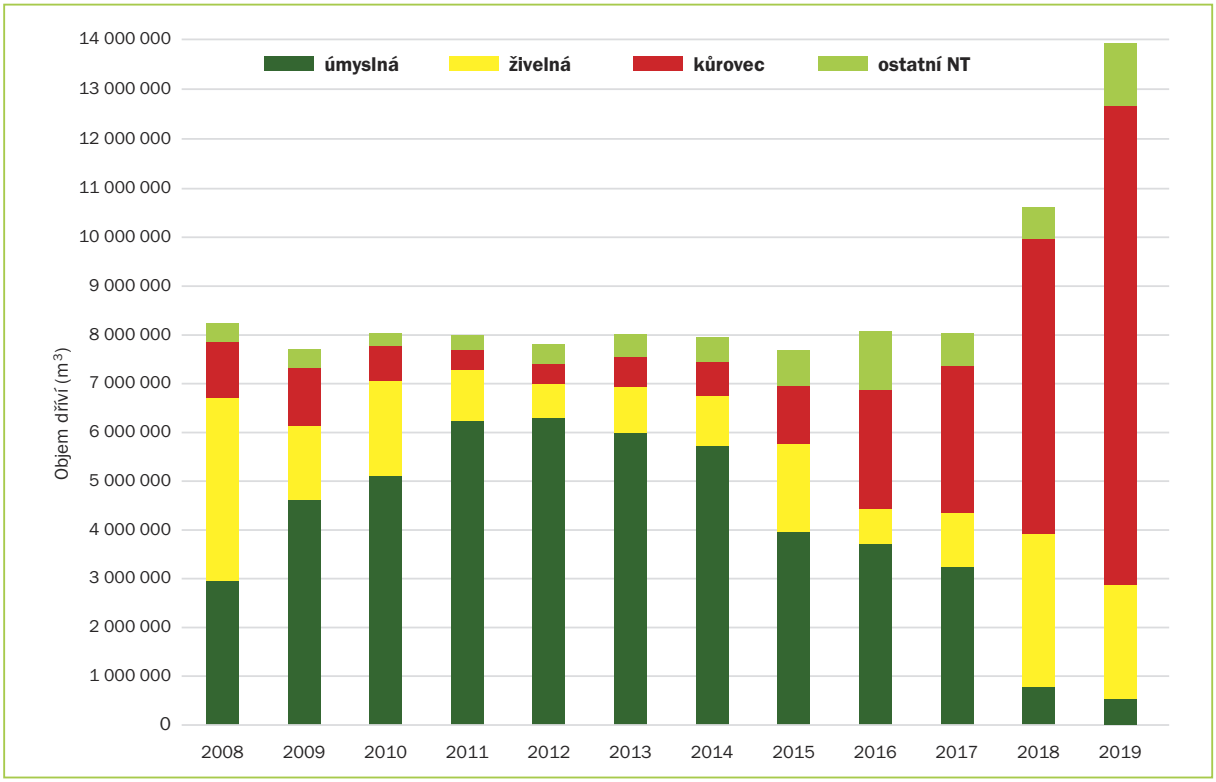
Diferenciovaný postup Lesů ČR podle organizačních jednotek od úrovně revíru:

- Na organizačních jednotkách, kde ještě nedošlo k plošnému rozpadu porostů, ale v jejich obvodu existuje nebo hrozí vysoce kalamitní stav, bude souborem obranných opatření zpomalena další gradace kůrovců s cílem rozložení rozpadu porostů do co nejdelšího období, aby nebyly nadbytečně blokovány zpracovatelské kapacity a byl získán čas pro racionální obnovu porostů.
- Na zbývajících organizačních jednotkách je prováděn stálý monitoring a realizována obranná opatření s cílem stabilizace, případně zlepšení situace a návratu k základnímu stavu nebo alespoň zvýšenému stavu kůrovců, zvládnutelnému s využitím běžných kapacit, snížení podílu nahodilých těžeb a celkovou těžbou do objemu bilancovaného ročního etátu.
- Lesy ČR učiní nezbytné administrativní kroky k získání povolení zpracování kůrovcem napadených anebo ohrožených lesních porostů ve zvláště chráněných územích s právem hospodařit Lesů ČR.

Zajištění těžeb a asanace kůrovcového dříví předpokládáme všemi dostupnými způsoby.



Graf 5: Zpracování nahodilých těžeb 1/2014–8/2020 v m³.



Graf 6: Těžba dle příčiny u Lesů ČR 2008–2019.

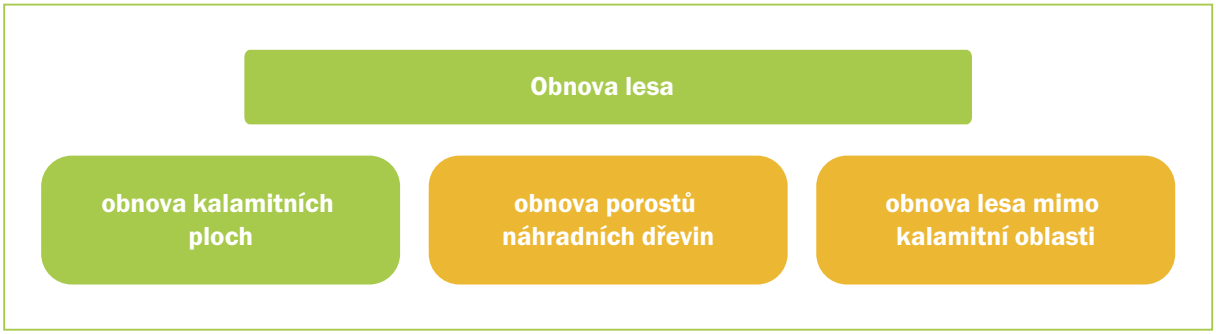
2.2 ZVÝŠENÍ STABILITY A PESTROSTI DRUHOVÉ SKLADBY LESNÍCH POROSTŮ

CÍL: Zajistit při obnově podíl melioračních a zpevňujících dřevin nejméně ve výši 42 %.

V důsledku probíhající klimatické změny a následných rozsáhlých kalamitních kůrovcových těžeb přináší s sebou obnova lesa významnou příležitost podstatné skokové změny druhové skladby nově zakládaných druhově pestrých odolných porostů odpovídajících předpokládanému budoucímu vývoji klimatu.

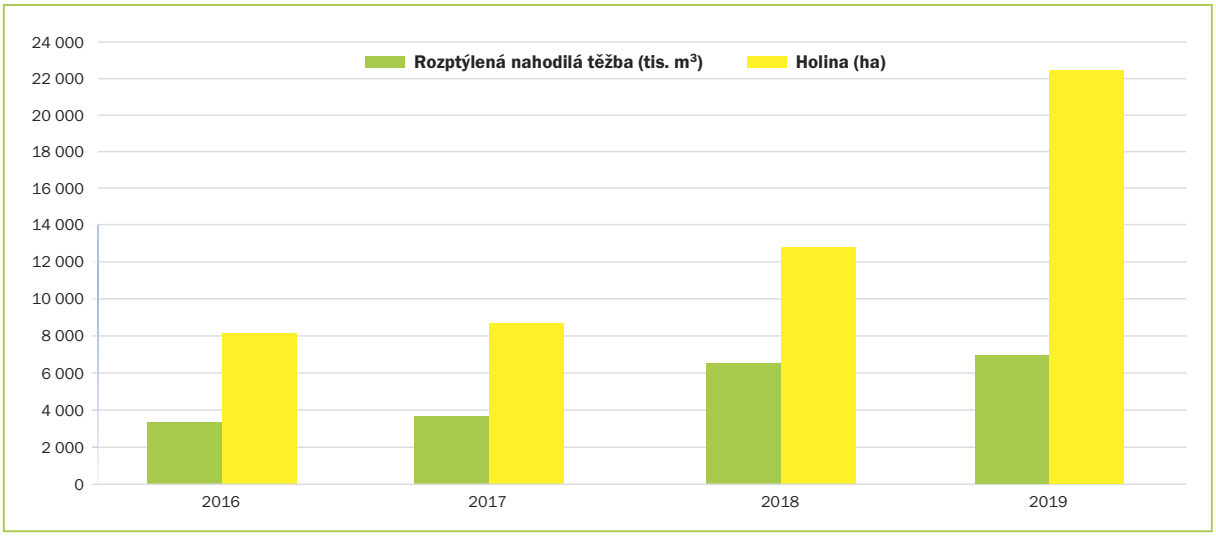
Porosty budou zakládány se zpevňujícími a zpřístupňujícími technologickými prvky v kombinaci s protipožární ochranou, loveckými účely a druhovou skladbou naplňující dlouhodobé produkční i mimoprodukční funkce lesa.

Cílem Lesů ČR je co nejrychlejší a nejefektivnější obnovení funkcí lesa s ohledem na ekonomické a kapacitní možnosti. Tato příležitost musí být promítnuta do všech tří základních situací obnovy lesa.



Graf 7: Hlavní směry obnovy lesa.

- Jako prevenci před budoucími kalamitami či plošným rozpadem porostů budou Lesy ČR zakládat druhově a prostorově pestré porosty s významným podílem listnatých dřevin a jedle.
- Projekty obnovy lesa na organizačních jednotkách zasažených kalamitou se řídí Strategií obnovy kalamitních holin u Lesů ČR, která je vyhotovena na podkladu Generelu obnovy lesních porostů po kalamitě zpracovaným Ústavem pro hospodářskou úpravu lesů. Na organizačních jednotkách, kde došlo k rozpadu smrkových porostů, bude zpracován harmonogram obnovy lesa. Na postkalamitních organizačních jednotkách již byla zahájena realizace obnovy lesa ve smyslu uvedené Strategie.
- Na rozsáhlých kalamitních holinách bude provedena trvalá stabilizace rozdělení lesa.
- Pěstební úprava postkalamitních ploch bude mimo jiné plánována ve vztahu ke snižování škod zvěří a početním stavům zvěře, rozčleňovací linie budou umožňovat lov zvěře. Lesy ČR budou aktivně komunikovat s uživateli a nájemci honiteb. Lesy ČR přiměřeně využijí možností daných opatřeními obecné povahy vydávanými Ministerstvem zemědělství.
- Druhová skladba nově zakládaných porostů bude vycházet z reálných možností jejich obnovy v daných podmínkách.
- V odůvodněných případech bude prováděno přihnojování lesních porostů minerálními hnojivy v souladu se zpracovanou Strategií přihnojování lesních porostů.
- Přednostně bude využívána a podporována přirozená obnova cílových dřevin a melioračních a zpevňujících dřevin.
- Na kalamitních plochách budou využity i porosty přípravných dřevin, vytvářející vhodné prostředí pro kultivaci základních cílových dřevin a melioračních a zpevňujících dřevin.
- Smrk bude nadále vysazován především v oblastech svého optima, mimo oblasti postižené jeho chřadnutím a dále jako pomocná nebo přípravná dřevina.
- Obnova porostů náhradních dřevin a porostů mimo kalamitní oblasti se bude řídit konkrétními projekty, resp. standardními postupy trvale udržitelného hospodaření v lesích.
- Budou respektovány další veřejné zájmy plynoucí z platné právní úpravy anebo správních aktů (ochrana vodních zdrojů, ochrana přírodních léčivých zdrojů, ochrana přírody, památková péče aj.).
- Lesní porosty budou pěstovány a vychovávány s cílem udržení produkce kvalitní dřevní hmoty coby jednoho z mála obnovitelných zdrojů suroviny a energie.
- Lesy ČR očekávají další nárůst holin v důsledku dotěžování porostů prořeďovaných nahodilou těžbou.
- Od roku 2019 Lesy ČR zpřísnily metodiku pro definici holin za účelem zpřesnění bilance holin. Za holinu jsou považovány i rozvrácené porosty s hodnotou zakmenění do 0,3, s kterými je nutné uvažovat do obnovy a jsou tedy považovány za holiny.



Graf 8: Vývoj objemu rozptýlených nahodilých těžeb a přírůstků holin.

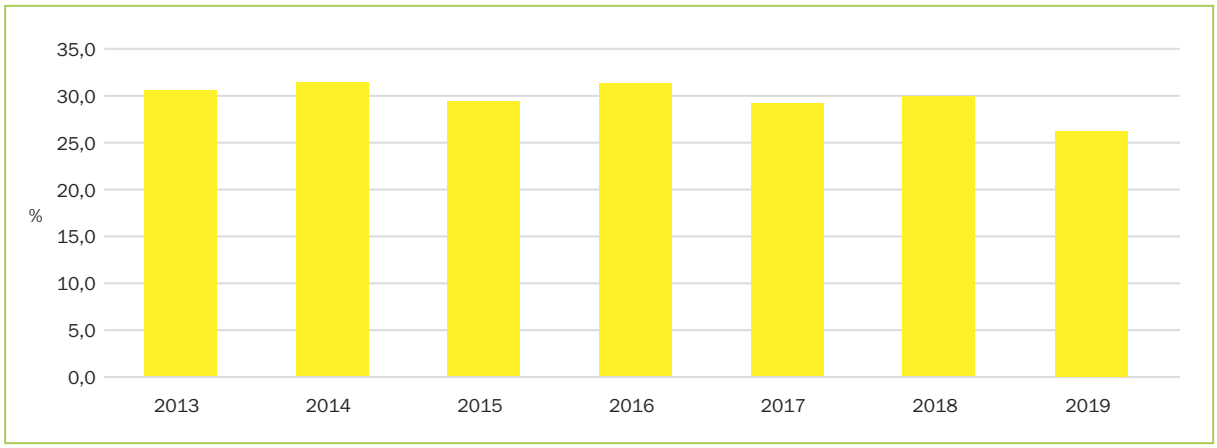
- Lesy ČR využijí příspěvky na zmírnění dopadů kůrovcové kalamity a příspěvky na hospodaření v lesích dle nařízení vlády č. 30/2014 Sb. k významnému navýšení obnovy lesa.
- Výrazně bude posílena úloha Semenářského závodu v Týništi nad Orlicí, jako partnera producentů sadebního materiálu.
- Při obnovách kalamitních ploch budou využívány výsledky výzkumných projektů v rámci Grantové služby Lesů ČR a lesnického výzkumu spojeného s řešením problematiky obnov lesních porostů.
- Lesy ČR budou nadále podporovat všechny certifikační systémy hospodaření v lesích, které odpovídají podmínkám středoevropského lesního hospodářství.
- V závislosti na obnově kalamitních ploch dojde k výraznému nárůstu úkolů v ochraně nezajištěných porostů a následně ve výchově lesních porostů.
- Výchova lesních porostů ve stadiu prořezávek bude zaměřena na úpravu druhové skladby porostů vzniklých z přirozené i umělé obnovy směrem k druhově pestré odolné dřevinné skladbě.
- Meliorační a zpevňující dřeviny budou v porostních směsích podporovány po celou produkční dobu jednotlivého druhu dřeviny.
- Lesy ČR zpracují vlastní Adaptační strategii na klimatickou změnu.

2.3 PODPORA PŘIROZENÉ OBNOVY LESNÍCH POROSTŮ

CÍL: Zvýšení podílu přirozené obnovy ve výši nejméně 40 % do roku 2024.

Přirozená obnova lesních porostů je trvale preferovaným způsobem dosažení cílové druhové skladby na všech stanovištích.

- Podíl přirozené obnovy je v posledních letech vyrovnaný, s ohledem na rozsah kalamitních holin může dočasně klesat.
- Při zpracování nahodilých těžeb je kladen důraz na zachování stávajícího přirozeného zmlazení.
- Pro přirozenou obnovu budou využity výjimky k prodloužení zákonných lhůt k zalesnění, na kalamitních holinách bude využívána možnost odkladu zalesnění a zajištění lesního porostu v rámci opatření obecné povahy.
- Případná volná kapacita mýtních těžeb bude využívána v nejvyšší míře pro uvolnění stávající přirozené obnovy.
- Zásadní preference podrostního hospodářského způsobu.



Graf 9: Vývoj podílu přirozené obnovy u Lesů ČR.

2.4 ZAJIŠTĚNÍ DOSTATEČNÉHO MNOŽSTVÍ KVALITNÍHO SADEBNÍHO MATERIÁLU

CÍLE:

- Zajištění dostatečného množství, kvality a struktury uznaných zdrojů reprodukčního materiálu všech využitelných druhů dřevin.
- Zajištění dostatečného množství osiva pro pěstování potřebného množství, kvality a struktury sadebního materiálu.
- Zajištění dostatečného množství sadebního materiálu v kvalitě a struktuře.

Lesy ČR průběžně zajišťují v rámci spravovaných porostů kvalitní uznané zdroje reprodukčního materiálu lesních dřevin. Nově se Lesy ČR zaměří na vyhledávání a uznávání dalších zdrojů reprodukčního materiálu, a to zejména listnatých a vůči klimatickým změnám odolných druhů dřevin.

Prostřednictvím vlastního Semenářského závodu v Týništi nad Orlicí zajišťují Lesy ČR z těchto zdrojů osivo pro pěstování sadebního materiálu všech druhů dřevin využitelných pro umělou obnovu lesa.

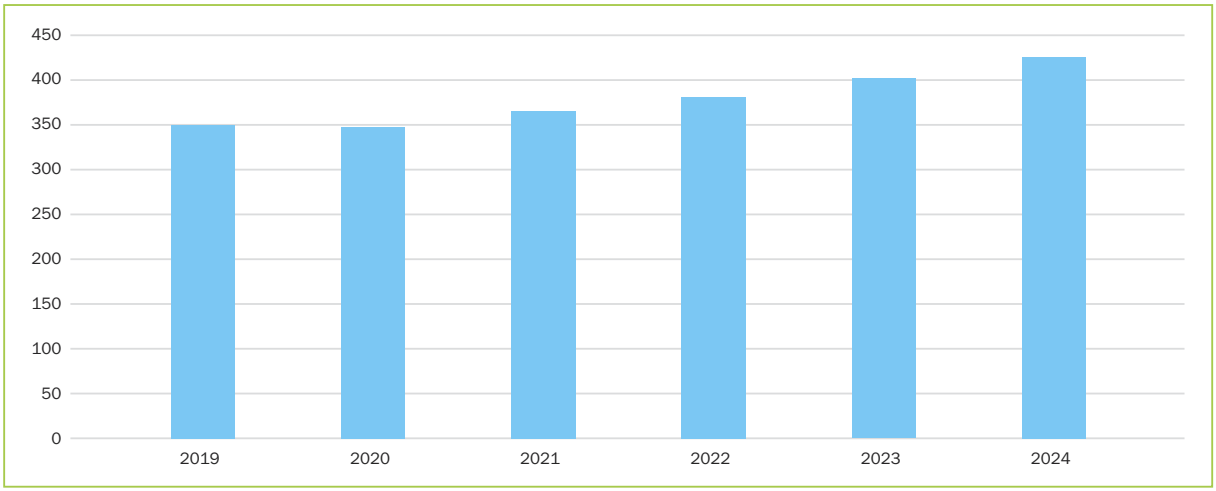
- Na základě ročních projektů pěstební činnosti vytvoří Lesy ČR čtyřleté výhledy potřeb sadebního materiálu, které projednají se smluvními partnery a pěstiteli sadebního materiálu. Tento postup vytvoří dostatečný časový prostor pro napěstování sadebního materiálu v předvídaném množství, kvalitě a struktuře.
- Semenářský závod zajistí zpracování osiva pro přesné výsevy za účelem pěstování krytokořenného sadebního materiálu.

2.5 OPATŘENÍ OPTIMALIZUJÍCÍ HOSPODAŘENÍ S VODOU

CÍL: Projektově a inženýrsky připravit realizaci všech akcí programu Lesů ČR „Vracíme vodu lesu“ .

Lesy ČR budou v rámci výkonu správy vodních toků prioritně připravovat a realizovat opatření ke zmírnění negativních dopadů sucha a nedostatku vody, ale i protipovodňová opatření v obcích.

- V rámci programu „Vracíme vodu lesu“ Lesy ČR připraví a realizují opatření podporující zadržení vody v krajině a zpomalení jejího odtoku. Opatření budou rozdělena na:
  - Bodová – malé vodní či retenční nádrže, tůně, mokřady, terénní prohlubně apod.,
  - Liniová – revitalizace koryt vodních toků včetně péče o břehové porosty,
  - Plošná – využití stávajících meliorací lesních půd k zadržení vody v lese a krajině.
- Významným úkolem je udržitelnost staveb hrazení bystřin, protipovodňových opatření a úprav toků ochraňující zejména intravilány obcí.
- V rámci investorské činnosti zajistí Lesy ČR připravenost pro možnosti realizace uvedených opatření v následující letech.
- Lesy ČR se budou aktivně podílet na rozvoji vodohospodářského informačního systému pro poskytování dat o vodních tocích a vodních dílech do informačního systému veřejné správy.
- Pro financování akcí Lesy ČR využijí vlastní zdroje a v maximální možné míře i zdroje dotační, dostupné pro státní podnik. Náklady uvedené v grafu č. 10 jsou minimální.
- Opatření v oblasti vodního hospodářství budou zahrnuta do Adaptační strategie Lesů ČR na klimatickou změnu.



Graf 10: Náklady na stavby vodního hospodářství (v mil. Kč).

2.6 POSÍLENÍ ROLE ODBORNÉHO LESNÍHO HOSPODÁŘE

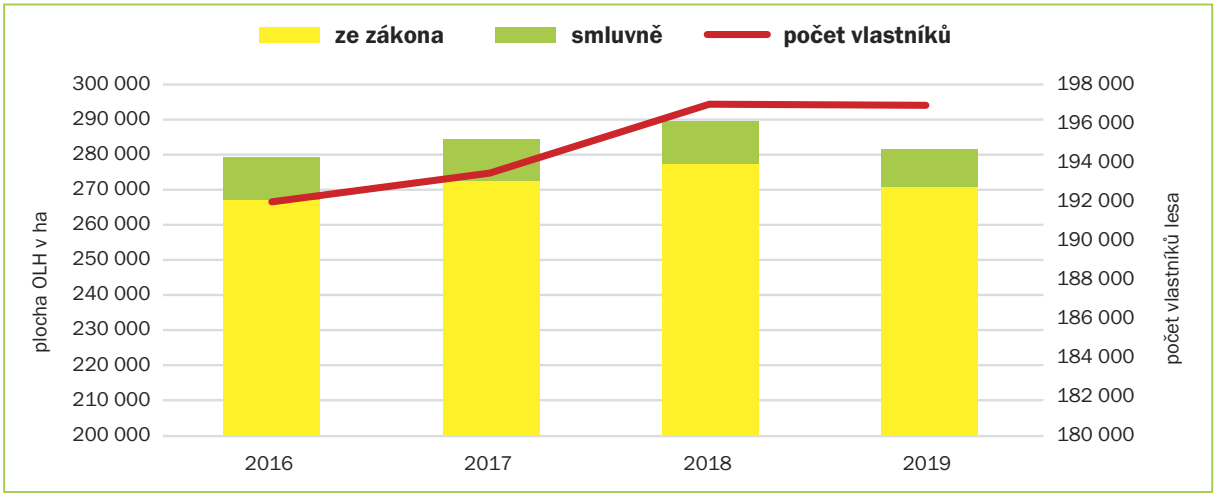
CÍL: Vytvoření silného vztahu důvěry mezi vlastníkem lesa a Lesy ČR postaveného na ochraně oprávněných zájmů vlastníka lesa a odborné pomoci při zajišťování lesnických činností.

Lesy ČR vykonávaly k 31. 12. 2019 zákonnou činnost odborného lesního hospodáře („OLH“) pro jiné vlastníky lesů na celkové ploše 281 874 ha, z toho ze zákona na 270 597 ha pro 196 605 vlastníků a smluvně na 11 277 ha pro 215 vlastníků.

V souladu s aktuálně projednávanou novelou lesního zákona se Lesy ČR připravují na nárůst povinností a odpovědnosti za výkon činnosti odborného lesního hospodáře.

Lesy ČR

- Lesy ČR povedou vlastní, průběžně aktualizovanou databázi vlastníků a lesních majetků, pro něž vykonávají činnost OLH.
- Lesy ČR provedou restrukturalizaci revírů, v jejichž rámci poskytují činnost OLH pro jiné vlastníky a vytvoří systém odborné podpory pro dotčené organizační jednotky, resp. revíry.
- Lesy ČR budou spolupracovat s orgány státní správy lesů na úrovni obcí s rozšířenou působností a krajů.

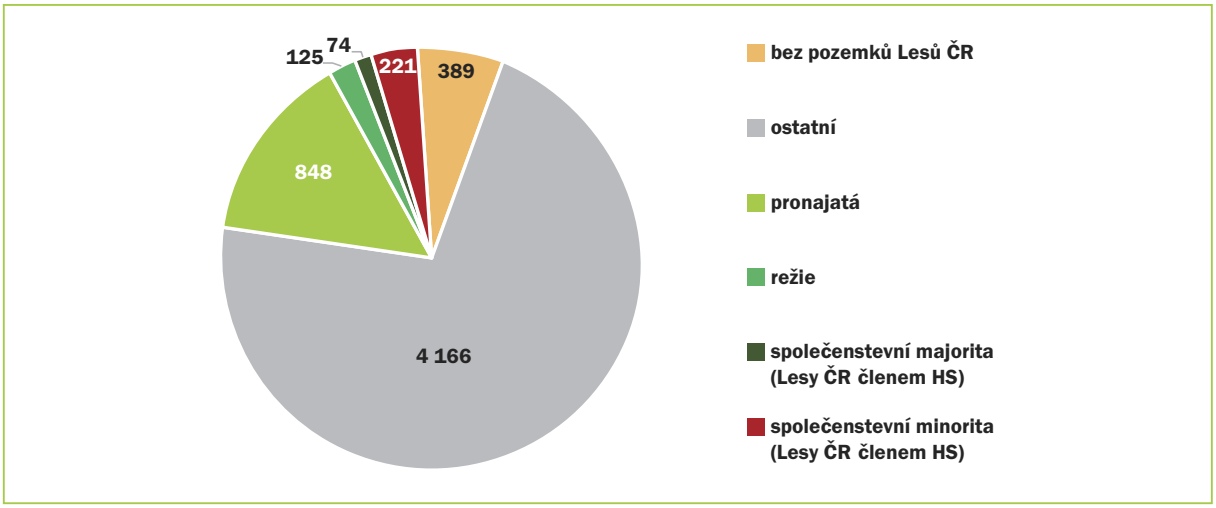


Graf 11: Výkon činnosti odborného lesního hospodáře u Lesů ČR.

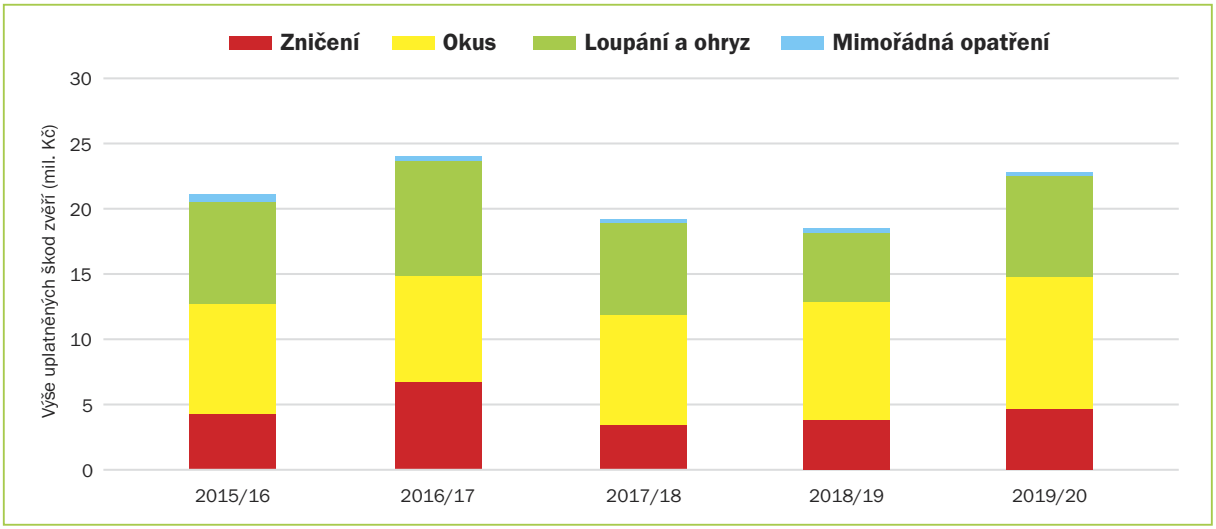
2.7 KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY MYSLIVOSTI A ŠKOD ZVĚŘÍ

V oblasti myslivosti a škod zvěří je dlouhodobým cílem Lesů ČR vyrovnaný vztah zvěře a lesních ekosystémů. Nájemné z honiteb představuje nezanedbatelný zdroj příjmů Lesů ČR. Průměrně činí 306 Kč/ha a rok.

- Lesy ČR budou nadále transparentním způsobem honitby pronajímat.
- Při pronájmu honiteb budou Lesy ČR kombinovat pozitivní motivaci ke zlepšení podmínek mysliveckého hospodaření v honitbě s restrikcemi při neplnění plánu mysliveckého hospodaření.
- V rámci monitorování stavů zvěře a mysliveckého hospodaření budou Lesy ČR využívat zpravidla jednu režijní honitbu na lesní správu, s výjimkou lesních závodů.
- Lesy ČR budou posuzovat míru vlivu zvěře na poškození lesních porostů po jednotlivých organizačních jednotkách. K vyhodnocení budou využívat kontrolní a srovnávací plochy.
- Trvale budou sledovány a vyhodnocovány náklady na ochranu mladých lesních porostů proti škodám zvěří a porovnávány s vynaloženými náklady na ochranu lesa proti zvěři.
- Lesy ČR budou důsledně uplatňovat škody na lesních porostech způsobené zvěří.
- Lesy ČR budou pravidelně ročně vyhodnocovat plnění plánu mysliveckého hospodaření ve vztahu ke škodám zvěří na lesních porostech a na tomto základě, v duchu platné nájemní smlouvy, jednat s nájemci honiteb.
- Maximální využití všech legislativních možností k regulaci stavů zvěře.



Graf 12: Přehled počtu honiteb dle vlivu Lesů ČR.



Graf 13: Výše uplatněných škod zvěří.

2.8 HOSPODÁŘSKÁ ÚPRAVA LESŮ

CÍL: Přechodem od statického zpracování LHP k dynamické aktualizaci prostorových dat LHP poskytnout strategické podklady pro projekty zakládání druhově pestrých, odolných porostů, včetně zpevňujících a technologických prvků.

Cílem hospodářské úpravy lesů a lesnické inspekce je zajištění procesu vyhotovení lesních hospodářských plánů („LHP“), podpora ve využívání jejich dat provozem, součinnost při vývoji provozních aplikací, vyhotovení analýz a získávání zpětné vazby pro řídící rozhodování.

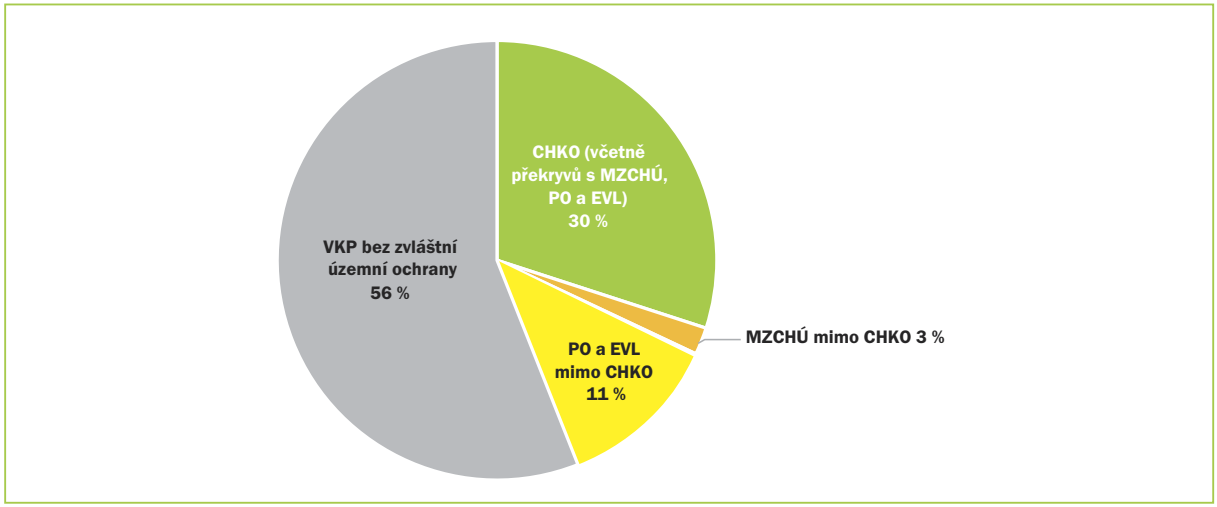
- Pro zpracování LHP bude primárně využit outsourcing cestou otevřených výběrových řízení.
- LHP budou vyhotovovány zásadně v souladu s Informačním standardem lesního hospodářství.
- LHP budou předávány do Informačního datového centra Ústavu pro hospodářskou úpravu lesů k dalšímu využití pro koncepční činnost zřizovatele.
- Lesy ČR vytvoří systém průběžné aktualizace grafických dat LHP na základě grafické evidence.
- Lesy ČR vytvoří prostředí pro vedení grafické evidence lesnického hospodaření (např. evidence holin, evidence nahodilých těžeb).
- Lesy ČR začnou využívat podklady lesní hospodářské evidence a nové technologie k pořizování podkladových geodat.
- Lesy ČR budou ročně podrobně vyhodnocovat dlouhodobé výsledky lesnického hospodaření dle lesních hospodářských celků, u kterých skončila platnost LHP.

2.9 OCHRANA PŘÍRODY A DALŠÍ VEŘEJNÉ ZÁJMY

CÍL: Lesy ČR navýší plochy bezzásahových území o 500 ha do roku 2024.

Lesy jsou považovány za nejzachovalejší součást naší přírody. I proto jsou více než jiné části naší krajiny středem pozornosti nejen orgánů ochrany přírody, ale i řady nevládních organizací zaměřených na ochranu životního prostředí. Opatření plánovaná v předchozích kapitolách lze považovat současně za opatření ve prospěch zachování a zvýšení biodiverzity našich lesů.

Všechny lesy ČR jsou dle zákona o ochraně přírody a krajiny významným krajinným prvkem. Zvláštní pozornost je věnována především územím se zvýšeným zájmem ochrany přírody. Tato území zaujímají celkem 44 % plochy lesů spravovaných LČR, přičemž 30 % plochy lesů zpravovaných LČR jsou součástí



Graf 14: Podíl vlivu ochrany přírody na porostní půdě Lesů ČR (2019).

chráněných krajinných oblastí, 11 % ležících mimo chráněné krajinné oblasti zaujímají ptačí oblasti a evropsky významné lokality a na 3 % ležících mimo chráněné krajinné oblasti byla vyhlášena maloplošná zvláště chráněná území – přírodní památky, přírodní rezervace, národní přírodní památky a národní přírodní rezervace.

Svým významem je velmi důležitá rovněž výměra pozemků, které plní vodoochrannou funkci lesů. Chráněné oblasti přirozené akumulace vod se rozkládají na výměře 442 159 ha, ochranná pásma vodních zdrojů (s odběrem nad 10 tisíc m^3/rok) zaujímají celkovou plochu 152 488 ha a ochranná pásma vodárenských nádrží zaujímají celkovou plochu 26 335 ha. Ochranná pásma přírodních léčivých zdrojů a zdrojů minerálních vod se nacházejí na více než 61 223 ha.

Lesy ČR budou respektovat veškeré veřejné zájmy plynoucí z platné právní úpravy anebo správních aktů, jakými jsou ochrana vodních zdrojů, ochrana přírodních léčivých zdrojů, ochrana přírody, památková péče aj.

- Lesy ČR budou nadále uplatňovat praxí ověřená lesnická opatření, jimiž bylo dosaženo stavu lesa, pro nějž je dnes předmětem ochrany.
- Lesy ČR budou respektovat oprávněné požadavky ochrany přírody, například požadavky na světlé lesy z důvodu výskytu vybraných zvláště chráněných druhů (tetřev, tetřívek aj.) či vyčlenění nelesních stanovišť soustavy Natura 2000 z porostní půdy do bezlesí.
- S péčí řádného hospodáře budou Lesy ČR uplatňovat náhrady újmy za omezení z důvodů ochrany přírody.
- I přes nutné využití biocidů v ochraně lesa budou Lesy ČR nadále preferovat biologickou ochranu lesních porostů proti hmyzím škůdcům a hlodavcům, která zároveň vede k podpoře a zvyšování biodiverzity.
- Lesy ČR budou nadále úzce spolupracovat s příslušnými orgány ochrany přírody v praktické péči o zvláště chráněná území, soustavu Natura 2000, lokality zvláště chráněných druhů, a to s ohledem na zachování předmětů jejich ochrany, při současné minimalizaci omezení lesnického hospodaření.
- Ve spolupráci s Agenturou ochrany přírody a krajiny budou Lesy ČR nadále pokračovat ve vymezování reprezentativní soustavy bezzásahových území a jejich monitoringu, s cílem získání objektivních informací o vývoji bez úmyslných lidských zásahů.
- Lesy ČR se budou aktivně podílet na potlačování invazních nepůvodních druhů rostlin a živočichů na spravovaných pozemcích.
- Lesy ČR budou iniciovat revitalizaci mokřadů mezinárodního významu, zejména povodňováním lužních lesů a revitalizací rašelinišť a melioračních soustav.
- Lesy ČR budou cíleně ponechávat přiměřené podíly stromů přirozenému odumírání a rozpadu, při dodržování principů ochrany lesa a bezpečnosti jeho návštěvníků.
- Na vhodných místech budou Lesy ČR ponechávat část vyřezané biomasy, včetně silnější hmoty, k vývoji neškodících druhů hmyzu, obojživelníků, plazů atd.
- Lesy ČR prohlubují spolupráci s profesionálními dobrovolnými hasiči. Budou předávána data vodních zdrojů v lesních porostech vhodných jako zdroj požární vody, bude rozšířena síť bodů záchrany.
- Implementována bude metodika Integrate+ jako nástroj posílení druhové rozmanitosti.

3. OBCHODNÍ MODEL

3.1 ZMĚNA STÁVAJÍCÍHO MODELU VYUŽITÍ EXTERNÍCH DODAVATELŮ

Aktuální obchodní model

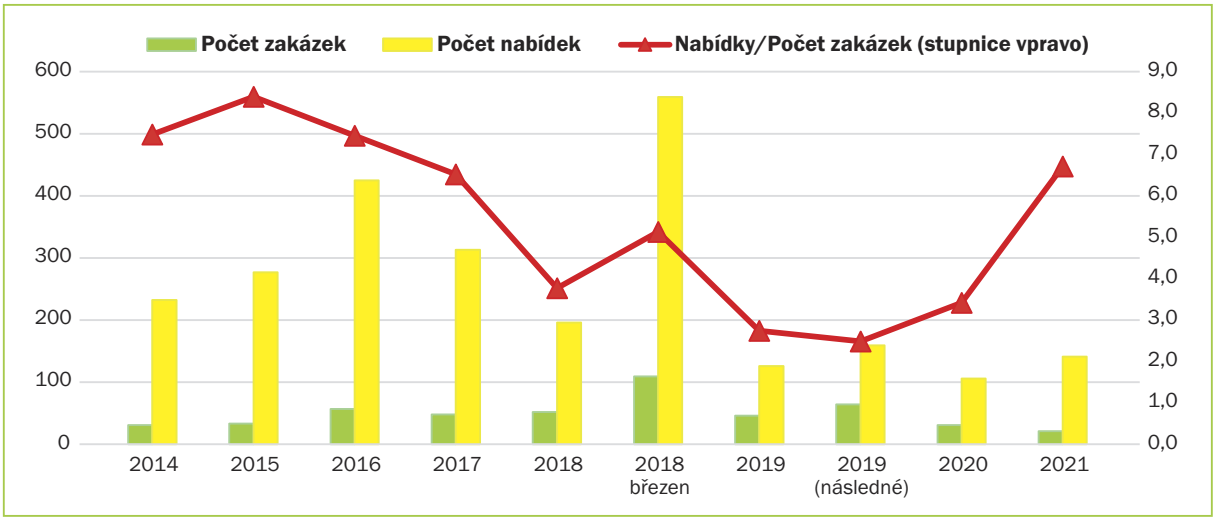
Současný model hospodaření Lesů ČR vychází z Koncepce Ministerstva zemědělství k hospodářské politice podniku Lesy České republiky, s. p., od roku 2012, kterou vzala vláda na vědomí dne 2. 2. 2011 usnesením číslo 84 (tzv. Dřevěná kniha). Je založen na tzv. komplexních lesnických smlouvách, na jejichž základě smluvní partneři pro Lesy ČR zajišťují pěstební a těžební činnost a současně nakupují vytěžené dříví. Komplexní smlouvy jsou uzavírány na základě výsledků zadávacích řízení dle zákona o zadávání veřejných zakázek (zákon č. 137/2016 Sb., ve znění pozdějších předpisů) na tzv. smluvní územní jednotky, kterých je aktuálně 262. Vedle komplexních lesnických smluv jsou v tomto počtu i samostatné smlouvy na provádění těžebních činností s nákupem dříví a smlouvy na provádění pěstebních činností.

Lesnické smlouvy jsou uzavírány na období 5 let v tzv. senátním systému – každý rok se soutěží cca 1/5 smluv. Model komplexních lesnických smluv se ukázal jako vhodný pro běžné lesnické hospodaření v době bez kalamit a výkyvů trhu. Byl základem ekonomických úspěchů Lesů ČR v letech 2011–2017. Vedle komplexních lesnických smluv bylo dříví prodáváno v aukcích nastojato, a to jak aukcích vyznačeného dříví, tak v tzv. aukcích s příjmem dříví.

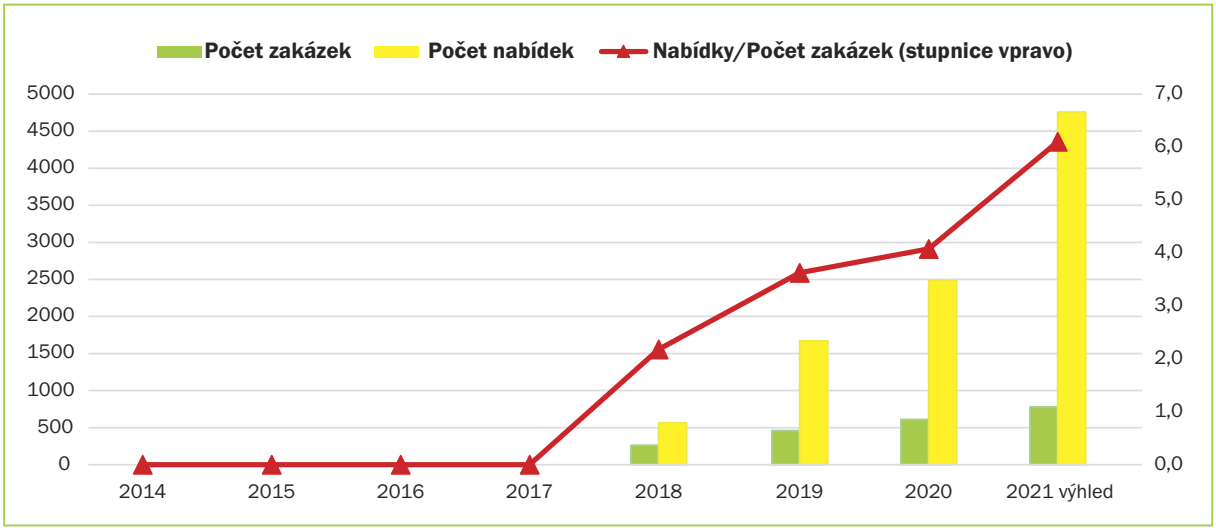
Aktuální obchodní model nevyhovuje kalamitní situaci, resp. situaci na trhu se dřívím. Již v roce 2017 došlo v důsledku poklesu cen dříví na trhu a k nárůstu kalamitních těžeb k závažným problémům při plnění smluv na provádění lesnických činností. Lesy ČR tehdy nabídly smluvním partnerům možnost předčasného ukončení těchto smluv dohodou. Tímto postupem skončilo více než 50 % tehdy platných smluv. Ukončené smlouvy byly nahrazeny nově vysoutěženými smlouvami založenými na stejné koncepci. Část těchto nově uzavřených smluv opět předčasně skončila, v řadě případů z důvodu neplnění povinností smluvním partnerem.

Současný stav:

- Kalamitní situace vyvolaná globální klimatickou změnou.
- V důsledku kalamitní situace zastavení mýtních úmyslných těžeb, nutnost těžit a asanovat kalamitní a kůrovcové dříví.
- Diferenciace spravovaného území v návaznosti na míru zasažení kalamitou – odlišné požadavky na lesnické hospodaření v jednotlivých lokalitách.
- Nestabilita komplexních smluv v kalamitních podmínkách.
- Nedostatečná flexibilita komplexních smluv z lesnického pohledu v kalamitních podmínkách.



Graf 15: Vývoj počtu nabídek na komplexní zakázce s prodejem dříví.



Graf 16: Vývoj počtu nabídek na lesnické činnosti u zakázek bez prodeje dříví, včetně DNS.

- Neschopnost komplexních smluv reagovat na změny situace na trhu v kalamitních podmínkách.
- Úspěšnost prodeje v aukcích dříví nastojato kolem 30 %.
- Dříví, které se nepodaří prodat na základě komplexních smluv ani v aukcích, začaly Lesy ČR vyrábět na vlastní sklad za použití dynamického nákupního systému a rámcových dohod o provádění těžebních činností.
- Dříví vyráběné na vlastní sklad Lesy ČR začínají prodávat na základě rámcových smluv přímo zpracovatelům.
- Omezený rozsah činnosti přímo řízených lesních závodů.
- Klesající zájem uchazečů o komplexní smlouvu s prodejem dříví.
- Rostoucí zájem o provádění lesnických činností bez prodeje dříví.

Priority a cíle nového obchodního modelu:

- Zajištění optimální péče o les.
- Stabilita.
- Flexibilita.
- Možnost individualizace postupu pro dané území.
- Optimální využití dodavatelských kapacit v oblasti lesnických činností.

Nástroje:

- Zachování pětiletého senátního systému soutěžení lesnických zakázek.
- Optimalizace velikosti smluvních územních jednotek tak, aby přílišný objem zadávaných činností neomezoval okruh dodavatelů.
- Volba optimálního modelu hospodaření (veřejné zakázky) v návaznosti na aktuální situaci na dané smluvní územní jednotce.
- Uzavření střednědobých rámcových smluv se zpracovateli zajišťujících stabilní odbyt dříví.
- Zřízení samostatné organizační jednotky, která bude disponovat vlastními výrobními a personálními kapacitami v oblasti lesnických činností.
- Dočasné řešení obsluhy vybraných smluvních územních jednotek nově zřizovaným Závodem lesní techniky.
- Navázání přímých střednědobých obchodních vztahů se zpracovateli dříví.
- Rozšíření území přímo řízených lesních závodů a posílení jejich kapacit.
- Zajištění optimální kombinace vlastních a cizích zdrojů lesní výroby.
- V souvislosti s vysokým rozsahem obnovy lesa zavést model smluvního pěstování sadebního materiálu.
- Rozdělení smluvních územních jednotek na 3 typy – nekalamitní, kalamitní (včetně kalamitou ohrožených) a postkalamitní. Kritériem je míra, resp. fáze postižení kalamitou. Lesy ČR zveřejní nejpozději do 30. 7. daného kalendářního roku kategorizaci smluvních územních jednotek, které mají být zasmluvněny od 1. 1. kalendářního roku následujícího.

- Na **nekalamitních** smluvních územních jednotkách bude zachován současný model komplexní lesnické zakázky, která vykazuje velmi dobré výsledky v podmínkách standardního hospodaření. Touto cestou bude obchodováno 70 % dříví na dané smluvní územní jednotce, zbylých 30 % bude prodáváno v aukcích nastojato – efektivita hospodaření.
- Na **kalamitních** (a kalamitou ohrožených) smluvních územních jednotkách budou zadávány veřejné zakázky na provádění pěstebních činností a těžebních činností s výrobou dříví na odvozním místě pro Lesy ČR. Touto cestou bude obchodováno 70 % dříví na dané smluvní územní jednotce, zbylých 30 % bude prodáváno v aukcích nastojato
  - zajištění stabilních kapacit pro zpracování napadeného dříví
  - dodavatel nebude vystaven riziku výkyvů na trhu se dřívím a bude se moci zaměřit na maximalizaci výkonu při likvidaci kalamity
  - získání dostatečného objemu dříví pro vlastní obchod.
- Na **postkalamitních** smluvních územních jednotkách budou zadávány veřejné zakázky na provádění pouze pěstebních činností. Zbytkové úkoly v těžbě budou realizovány prostřednictvím aukcí nastojato, případně výrobou na sklad Lesů ČR s využitím dodavatelů vybraných na základě dynamického nákupního systému nebo rámcových dohod na provádění těžebních činností
  - optimální péče o zalesňované plochy
  - rozšíření okruhu dodavatelů o ty, kteří se věnují výlučně produkci sadebního materiálu a pěstební činnosti
  - využití místních živnostníků a kapacit.
- Současně s výše uvedenými způsoby výroby dříví zůstane zachována možnost výroby na sklad Lesů ČR na základě smluv uzavřených v dynamickém nákupním systému a rámcových dohod o provádění těžebních činností. Tyto nástroje budou využívány zejména pro zpracování objemu dříví, který překročí množství realizovatelné jinými způsoby.
- Nástup uvedeného modelu hospodaření bude průběžný v závislosti na ukončování původních běžících smluv.
- V případě předčasného ukončení dosavadních smluv bude zvolen aktuální smluvní nástroj po zvážení všech relevantních okolností, zejména pro potřeby zajištění optimální a stabilní péče o les.
- Podpora samovýroby.

3.2 POSÍLENÍ VLASTNÍHO OBCHODOVÁNÍ DŘÍVÍ PROSTŘEDNICTVÍM AUKČNÍCH MECHANIZMŮ I PŘÍMO UZAVÍRANÝCH RÁMCOVÝCH SMLUV SE ZPRACOVATELI

Mezi roky 2014–2018 probíhal vlastní obchod zejména s dřívím vytěženým přímo řízenými lesními závody.

Současný stav:

- V důsledku kalamity a extrémního přebytku dříví na trhu nejen v České republice, ale v celé Evropě, dlouhodobě přetrvávají extrémně nízké ceny surového dříví.
- Ceny nabízené v komplexních zakázkách na kalamitních územích jsou pro Lesy ČR mnohdy nevýhodné.
- Komplexní lesnické smlouvy v kalamitních oblastech jsou v některých případech předčasně ukončovány.

Priority a cíle:

- Vybudovat vlastní obchodní strukturu v rámci Lesů ČR.
- Navázat přímé střednědobé (max. pětileté) obchodní vztahy s klíčovými zpracovateli dříví.
- Navázat obchodní vztahy s regionálními zpracovateli dříví z úrovně krajských ředitelství.
- Ročně přímo obchodovat nejméně 2 miliony m^3 dříví.
- Dosahovat optimálního zpeněžení těženého dříví při respektování všech požadavků na péči o les.
- Využít všech výhod prodeje dříví při pni, ovšem jen v podmínkách, které jsou k tomu vhodné – v určitém rozsahu zachovat komplexní lesnické zakázky a aukce dříví nastojato.
- Nebýt závislý na odbytu pouze ve středoevropském teritoriu.
- Využití možnosti prodeje dřevní suroviny prostřednictvím komoditní burzy.
- Zavést obchod s kalamitním dřívím a těžebními zbytky pro energetické využití.

Nástroje:

- Diferencovat způsoby obchodování v návaznosti na aktuální podmínky hospodaření v lese a situaci na trhu.
- Uzavřít střednědobé rámcové kontrakty s klíčovými zpracovateli dříví.
- Dát organizačním jednotkám (krajským ředitelstvím a lesním závodům) možnost uzavírat smlouvy přímo se zpracovateli dříví v objemu 10 000 m^3 na jednoho zpracovatele a rok.
- Navázat obchodní vztahy mimo tradiční trhy.
- Zásadním způsobem zpřesnit podmínky prodeje dříví v aukcích nastojato.

3.3 ROZŠÍŘENÍ PŘÍMO ŘÍZENÝCH LESNÍCH ZÁVODŮ

S účinností od 1. 1. 2020 bylo přistoupeno k rozšíření území spravovaných přímo řízenými lesními závody. Nárůst úkolů v pěstební a těžební činnosti vykonávaných vlastními zaměstnanci lesních závodů bude postupný v řádu 2 až 3 let, a to z důvodů postupného ukončování smluv o provádění lesnických činností na nově přičleněném území. Dojde k posílení v oblasti provozního, nikoliv administrativního personálu.

Parametry rozšíření:

- Celkový nárůst území obhospodařovaného lesními závody o více než 55 tisíc ha pozemků určených k plnění funkcí lesa.
- Celkem 40 revírů z 10 lesních správ bude začleněno do současných či nově vzniklých polesí závodů.

	katastr (ha)		PUPFL (ha)		počet polesí		těžby (m^3) – orientačně	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
LZ Židlochovice	167 169	277 833	22 194	38 351	7	11	95 600	160 200
LZ Boubín	82 323	171 565	19 120	35 705	5	8	107 000	230 000
LZ Konopiště	260 134	444 707	22 530	35 554	9	11	153 000	233 800
LZ Kladská	38 817	66 156	16 968	29 792	4	6	121 600	240 458
Celkem	548 443	960 261	80 812	139 402	25	36	477 200	864 458

Tab. 2: Rozšíření lesních závodů od 1. 1. 2020.

Cíle rozšíření:

- Nárůst vlastních kapacit umožňující rychlou reakci v případech neočekávaných kalamitních situací mimo vlastní území.
- Plnění referenční funkce ve vztahu k cenám lesnických činností i k cenám dříví.

3.4 ZŘÍZENÍ ZÁVODU LESNÍ TECHNIKY

S účinností od 1. 9. 2020 byla mimo jiné v návaznosti na závěry na kontrolní akce č. 19/33 Nejvyššího kontrolního úřadu zřízena nová organizační jednotka nazvaná Závod lesní techniky, zkráceně „ZLT“. Cílem ZLT bude zejména posílení vlastních výrobních kapacit a optimalizace jejich využití. ZLT se zaměří na poskytování lesnických činností pro vlastní organizační jednotky Lesů ČR. Její služby budou využívány při likvidaci kalamity s důrazem na rychlost a flexibilitu zásahu, a dále v situacích, kdy předčasně skončí smluvní vztah s externím dodavatelem.

V souvislosti se zřízením ZLT je nutné získat odpovídající výrobní prostředky a kvalifikované zaměstnance, a to buď formou přímého nákupu strojů a individuálního výběru zaměstnanců, nebo prostřednictvím akvizice existující společnosti.

SHRNUTÍ ZÁVĚRŮ:

- Zajistit od 1. 1. 2020 aplikaci popsaného obchodního modelu na smluvních územních jednotkách, na kterých bude nově vybírán dodavatel lesnických činností.
- Pro rok 2020 a následující zajistit přímý prodej dříví ve vlastní režii Lesů ČR minimálně v objemu 2 mil. m^3.
- Zajistit od 1. 1. 2020 rozšíření lesních závodů v uvedeném rozsahu.

4. FINANČNÍ STRATEGIE

4.1 NASTAVENÍ FINANČNÍCH UKAZATELŮ

V návrhu objemů těžby je předpokládán vrchol kůrovcové kalamity, a tedy i největší objemy těžby, v letech 2019–2021. V následujících letech bude pravděpodobně objem kůrovcových nahodilých těžeb již klesat.

		Skut. 2019	Reb. 2020	2021	2022	2023	2024
Objem těžby	tis. m³	13 901	14 115	14 046	12 000	10 000	9 000

Tab. 3: Předpokládané objemy těžby.

Objem prodejů v jednotlivých obchodních kanálech je přizpůsoben přechodu na nový obchodní model, kdy by mělo dojít k snížení podílu prodejů nastojato v rámci komplexních smluv ve prospěch přímého prodeje vyrobených sortimentů z lokality odvozní místo. Modelované řešení současně počítá i s navýšením podílu aukčních prodejů.

	Skut. 2019	Reb. 2020	2021	2022	2023	2024
při P	61 %	47 %	42 %	45 %	42 %	42 %
aukce nastojato	23 %	18 %	26 %	28 %	30 %	30 %
OM	13 %	32 %	29 %	23 %	25 %	25 %
samovýroba	3 %	3 %	3 %	4 %	3 %	4 %

Tab. 4: Rozložení prodejů (m³) po obchodních kanálech.

Tabulka HV – zjednodušené výsledovky je vytvořena na základě objemu těžeb, poměru prodejů v jednotlivých obchodních kanálech předpokládaného objemu nákladů, nutných objemů zpeněžení a plánovaných finančních nástrojů. V případě potřeby externího financování předpokládáme v krátkodobém horizontu čerpání kontokorentů, v případě dlouhodobější potřeby budou emitovány dluhopisy.

		Skut. 2019	Reb. 2020	2021	2022	2023	2024
Výnosy	mil. Kč	7 817	8 779	10 895	10 593	10 611	11 186
Náklady	mil. Kč	–8 666	–10 809	–12 333	–11 694	–11 484	–11 402
z toho PČ	mil. Kč	–2 857	–3 658	–4 513	–4 613	–4 713	–4 813
z toho TČ	mil. Kč	–2 542	–3 332	–3 068	–2 329	–2 019	–1 837
HV bez rezerv a dotací	mil. Kč	–849	–2 030	–1 438	–1 101	–873	–216
příspěvek dle nařízení vlády 30	mil. Kč	0	250	500	500	500	500
kalamitní dotace	mil. Kč	0	2 200	0	0	0	0
změna stavu rezerv	mil. Kč	61	–352	1 000	0	0	0
HV po zdanění včetně rezerv	mil. Kč	–788	68	62	–601	–373	284
stav FM k 31. 12. …	mil. Kč	1 731	2 468	1 066	114	–490	–650
potřeba externích zdrojů	mil. Kč	–38	0	–564	–1 566	–2 220	–2 430
umělá obnova	tis. ha	9,9	12,5	14,5	15,5	16,5	17,5
objem těžby	tis. m³	13 901	14 115	14 046	12 000	10 000	9 000

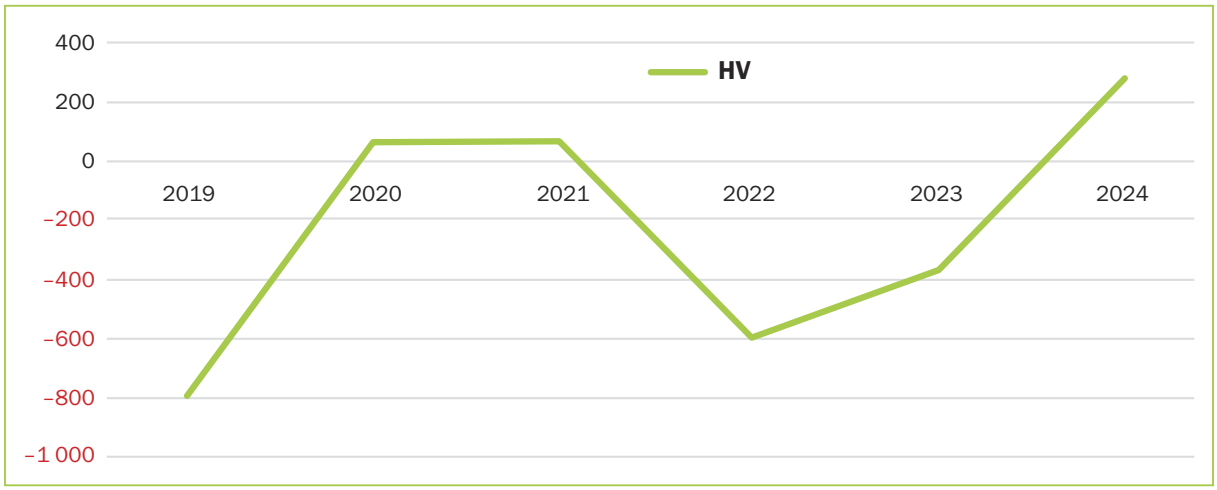
Tab. 5: HV – zjednodušená výsledovka.

Pozn. 1: *Úprava strategie od roku 2021 počítá s navýšením objemu umělé obnovy na 14 500 ha v roce 2021 v souladu s požadavkem na maximalizaci zalesnění po kůrovcových kalamitních těžbách za podmínek čerpání nově vytvářených rezervních zdrojů na pěstební činnost.*

		Skut. 2019	Reb. 2020	2021	2022	2023	2024
Výnosy	mil. Kč	7 817	8 779	10 895	11 462	11 480	12 055
Náklady	mil. Kč	–8 666	–10 809	–13 534	–12 893	–12 683	–12 601
z toho PČ	mil. Kč	–2 857	–3 658	–5 712	–5 812	–5 912	–6 012
z toho TČ	mil. Kč	–2 542	–3 332	–3 068	–2 329	–2 019	–1 837
HV bez rezerv a dotací	mil. Kč	–849	–2 030	–2 638	–1 431	–1 203	–546
příspěvek dle nařízení vlády 30	mil. Kč	0	250	500	500	500	500
kalamitní dotace	mil. Kč	0	2 200	2 200	0	0	0
změna stavu rezerv	mil. Kč	61	–352	0	330	330	330
HV po zdanění včetně rezerv	mil. Kč	–788	68	62	–601	–373	284
stav FM k 31. 12. …	mil. Kč	1 731	2 468	2 266	857	–77	–561
potřeba externích zdrojů	mil. Kč	–38	0	0	–823	–1 807	–2 341
umělá obnova	tis. ha	9,9	12,5	22,0	23,0	24,0	25,0
objem těžby	tis. m^3	13 901	14 115	14 046	12 000	10 000	9 000

Tab. 5a: HV – zjednodušená výsledovka, modelový případ dle poznámky 2.

Pozn. 2: *V případě obdržení dotačních prostředků ve výši roku 2020 i v roce 2021 (2,2 mld. Kč) bude navýšen objem umělé obnovy na 22 000 ha v roce 2021 a tvorba rezerv pro roky 2022–2024, prioritou je rychlá obnova kalamitou zasažených ploch.*



Graf 17: Vývoj HV včetně rezerv a dotací po zdanění (mil. Kč).

4.2 PŘEDNOSTNÍ VYNAKLÁDÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ NA PROTIKALAMITNÍ OPATŘENÍ A ZLEPŠENÍ STAVU LESA

Plánované navýšení prostředků je zřejmé z tabulky 6.

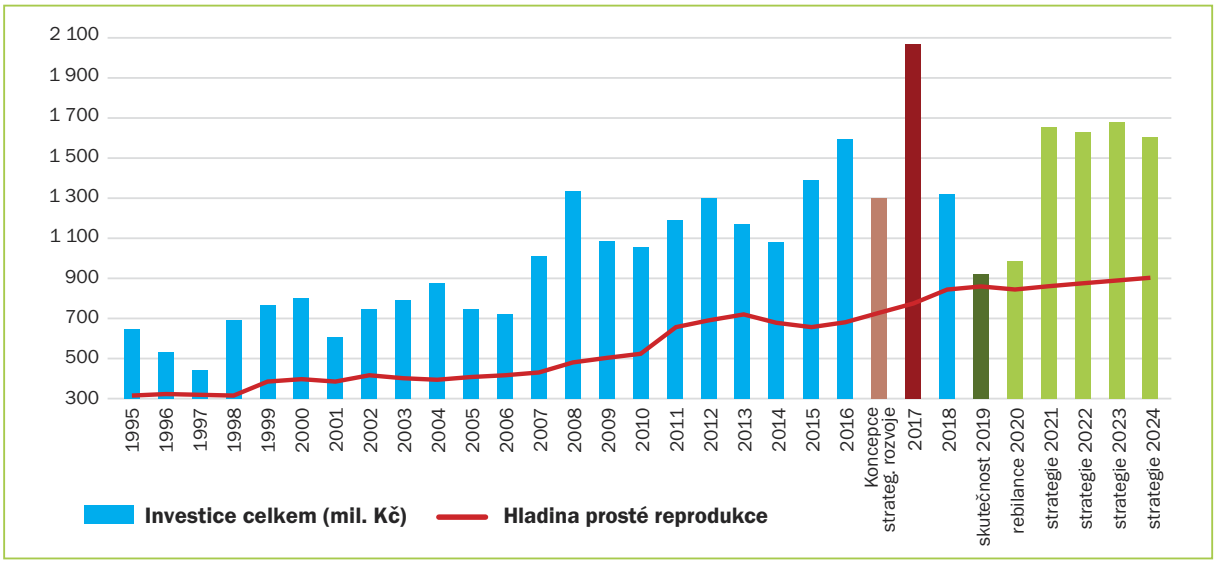
		Skut. 2019	Reb. 2020	2021	2022	2023	2024
PČ	mil. Kč	2 857	3 658	4 513	4 613	4 713	4 813

Tab. 6: Očekávané náklady na pěstební činnost.

4.3 OMEZENÍ ZBYTNÝCH INVESTIC

Celkové objemy investic (v mil. Kč)

Objem investic byl již v roce 2018 podstatně snížen proti skutečnosti předchozích let na částku 1,322 mld. Kč (vč. dotací) zhruba na úroveň předpokládanou koncepcí 2015–2019. V roce 2019 a 2020 byl realizován další pokles investic na necelou 1 mld. Kč. Vzhledem k nutnému rozvoji podniku a povinnosti zaměřit se primárně na boj s kalamitou bude celková investovaná částka (vč. dotací) za další roky oscilovat kolem 1,6 mld. Kč/rok.



Graf 18: Historie a očekávaný průběh investic (investice celkem vč. dotací).

	Skutečnost 2019		Rebilance 2020		Plán 2021		Strategie 2022		Strategie 2023		Strategie 2024	
	bez dotace	včetně dotace	bez dotace	včetně dotace	bez dotace	včetně dotace	bez dotace	včetně dotace	bez dotace	včetně dotace	bez dotace	včetně dotace
Stavební investice	345	538	236	424	330	643	436	672	395	605	430	640
LC	125	125	83	84	151	158	135	145	170	180	200	210
VH	84	270	105	288	112	403	100	300	100	300	100	300
Budovy	88	88	33	33	59	61	141	167	85	85	90	90
Ostatní	49	55	15	19	8	21	60	60	40	40	40	40
Strojní, pozemky a nehm. inv.	365	366	550	550	1 013	1 014	825	920	830	1 051	933	933
Strojní investice	87	87	184	184	662	664	445	445	421	421	466	466
Lesnické stroje	41	41	91	91	365	365	200	200	210	210	220	220
Auta	26	26	48	48	109	109	126	126	145	145	166	166
IT – HW	2	2	33	33	130	130	50	50	45	45	60	60
Ostatní	18	18	12	12	58	59	69	69	21	21	20	20
Pozemky	192	192	248	248	187	187	230	230	280	280	320	320
Nehmotné	86	86	119	119	164	164	150	245	129	350	147	147
LHP	71	71	77	77	78	78	65	65	64	64	62	62
SW	10	10	40	40	85	85	80	175	60	281	80	80
Ostatní	5	5	2	2	1	1	5	5	5	5	5	5
Program 2020 (inv. část)	7	7	1	1	4	5	24	34	24	34	24	34
Celkem	718	911	787	975	1 347	1 662	1 285	1 626	1 249	1 690	1 387	1 607
Hodnota investic z VZ bez sm. pozmk.	537		562		1 184		1 157		1 121		1 275	
Směny pozemků z inv. do pozemků	181		225		163		128		128		112	

Tab. 7: Strategie investic 2020–2024 (mil. Kč).

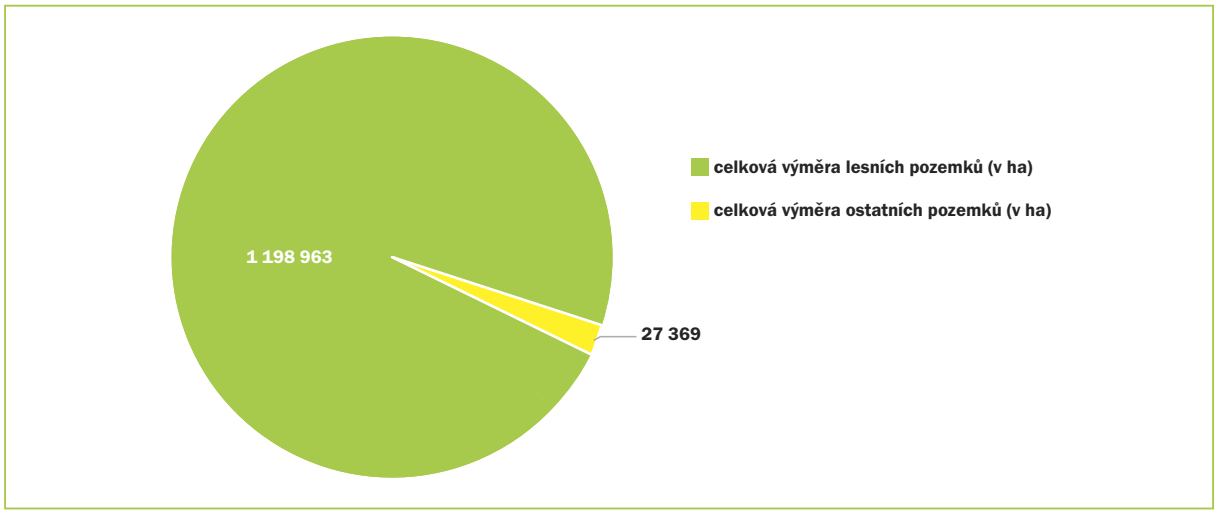
4.4 STŘEDNĚDOBÝ HORIZONT NÁVRHU ODVODŮ DO FONDU ZAKLADATELE

Ve střednědobém horizontu Lesy ČR neplánují odvody do fondu zakladatele. V dlouhodobějším výhledu Lesy ČR počítají s možností nastavení nového způsobu odvodu prostředků zakladateli obdobně jako tomu je u některých zahraničních správců lesa vlastněných státem. V případě tvorby zisku budou prioritně plněny rezervní fondy.

5. SPRÁVA MAJETKU

5.1 POKRAČOVÁNÍ V PROCESU ARONDACE LESNÍCH POZEMKŮ

Ke dni 1. 1. 2020 Lesy ČR spravovaly cca 1 226 332 ha pozemků, z toho 1 198 963 ha pozemků lesních a 27 369 ha pozemků ostatních.



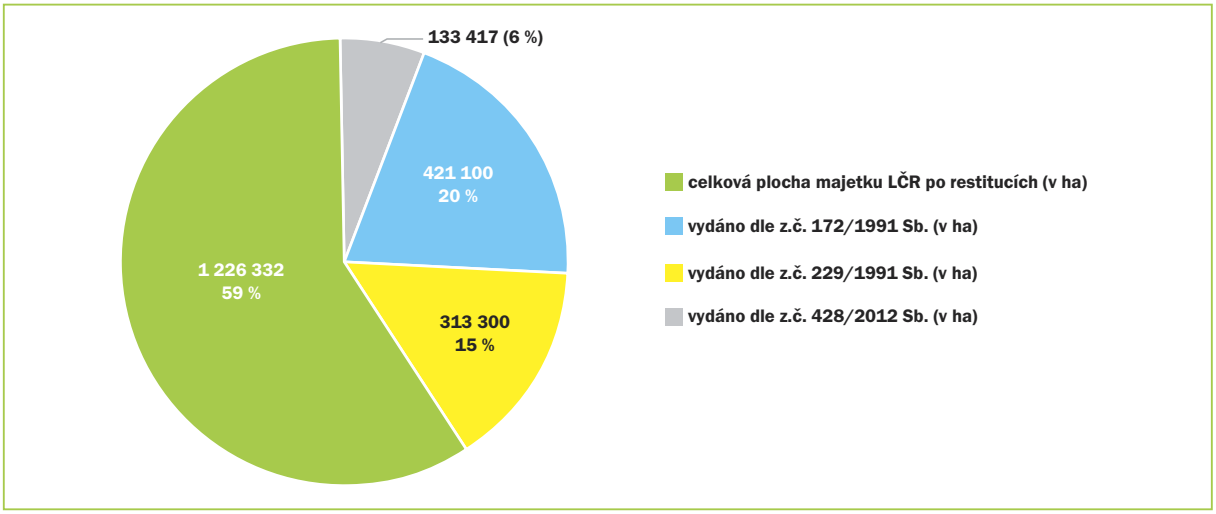
Graf 19: Držba pozemků Lesů ČR k 1. 1. 2020.

V důsledku vydání nemovitého majetku fyzickým osobám dle zákona č. 229/1991 Sb., územním samosprávným celkům dle zákona č. 172/1991 Sb. a zejména církvím a náboženským společnostem jako oprávněným osobám ve smyslu zákona č. 428/2012 Sb. došlo k poměrně zásadnímu snížení výměry majetkové držby Lesů ČR a k velké roztříštěnosti vlastnictví v rámci jednotlivých lesních celků.

Graf 20: Vývoj celkové výměry pozemků v právu hospodařit Lesů ČR v letech 2000–2019 (v ha).

Důsledky:

- Lesní pozemky v právu hospodařit Lesů ČR jsou vklíněny mezi lesní pozemky jiných majitelů.
- Pozemky na sebe vzájemně nenavazují, jsou nepravidelných tvarů, pozemková držba je nesouvislá.
- Hospodaření na takových pozemcích je komplikované a ekonomicky náročné.



Graf 21: Úbytek majetku Lesů ČR – restituce.

Probíhající kalamita má spolu se změnou obchodního modelu Lesů ČR vliv na charakter zejména nabývaných pozemků.

Priority dalšího postupu arondačního procesu spočívají v nabývání pozemků, které:

- slouží ke skládkování dříví,
- zpřístupňují komplex lesa v právu hospodařit Lesů ČR,
- napomáhají k zadržování vody v krajině.

Cíle arondace:

- Optimalizace majetkové držby lesa tak, aby bylo dosaženo maximální efektivnosti při obhospodařování daného majetku.
- Sjednocení majetkové držby, ucelení hranic a scelení lesních pozemků.
- Zabezpečení jednodušší obslužnosti a řádného obhospodařování lesních pozemků v majetku státu při současném plnění ochranných i ostatních funkcí lesů, zejména zadržování vody v krajině.
- Minimalizace nákladů souvisejících s nákupy nemovitého majetku.

Nástroje arondace:

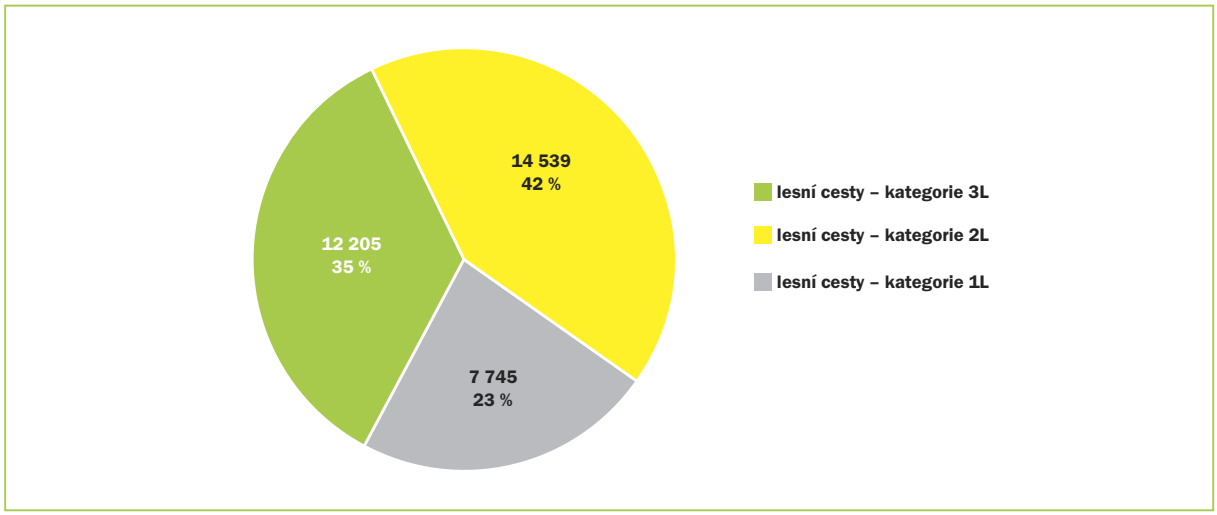
- Uzavírání dohod o převodech pozemků mezi Lesy ČR a jinými státními subjekty, např. Palivový kombinát Ústí, s.p., DIAMO, s.p., Správu železniční dopravní cesty, Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, Státní pozemkový úřad, Vojenské lesy a statky, s.p.
- Arondace pozemků po ukončeném restitučním procesu. V roce 2018 byla uzavřena dohoda s Arcibiskupstvím Olomouckým. Cílem je uzavření obdobných dohod i s ostatními církevními subjekty.
- Směny, nákupy a prodeje pozemků s ostatními subjekty.

5.2 INVESTOVÁNÍ DO LESNÍ INFRASTRUKTURY A SPRAVOVANÝCH VODNÍCH TOKŮ

Investice do lesní infrastruktury

Lesy ČR ke dni 1. 1. 2020 spravovaly cca 34 489 km lesních cest, přičemž se jednalo o cca 7 745 km lesních cest kategorie 1L, cca 14 539 km lesních cest kategorie 2L a cca 12 205 km lesních cest kategorie 3L.

Kvalitní lesní infrastruktura představuje základní podmínku pro přístup k lesním pozemkům a zajištění řádného hospodaření v lese. Péče o ni znamená významnou nákladovou položku v hospodaření Lesů ČR. Probíhající kalamita klade na lesní dopravní síť zvýšené nároky.



Graf 22: Lesní infrastruktura ve správě Lesů ČR (v km).

Priority v oblasti lesní infrastruktury:

- Udržení kvality stávající lesní dopravní sítě.
- Budování nových cest zpřístupňujících lesní pozemky.
- Využívání dotačních prostředků.
- Zvyšování efektivity rekonstrukcí a výstavby nových cest.

Nástroje:

- CELDS – centrální evidence lesní dopravní struktury.
- Analýza a optimalizace lesní dopravní sítě v nových podmínkách souvisejících s dopadem současné kůrovcové kalamity.
- Budování mokrých skladů dříví.

Opatření:

- Maximální využití dotačních prostředků (dotační tituly MZe a EU) při realizaci, rekonstrukci či modernizaci lesní dopravní infrastruktury.
- V rámci rekonstrukcí lesních cest a zajištění jejich napojení na veřejné komunikace maximální spolupráce s ÚSC.

Investice do spravovaných vodních toků

Jako jednu z nejvýznamnějších mimoprodukčních činností lesa Lesy ČR zajišťují výkon správy drobných vodních toků a budování protipovodňových opatření. V rámci správy vodních toků Lesy ČR využívají jak vlastních finančních prostředků, tak financování z dotačních titulů Ministerstva zemědělství a Evropské unie.

Priority:

- Zlepšení vodní bilance lesních pozemků.
- Zadržení vody v krajině v rámci boje proti suchu.
- Zajištění protipovodňových opatření v oblastech se zvýšenou možností vzniku povodní.

Nástroje:

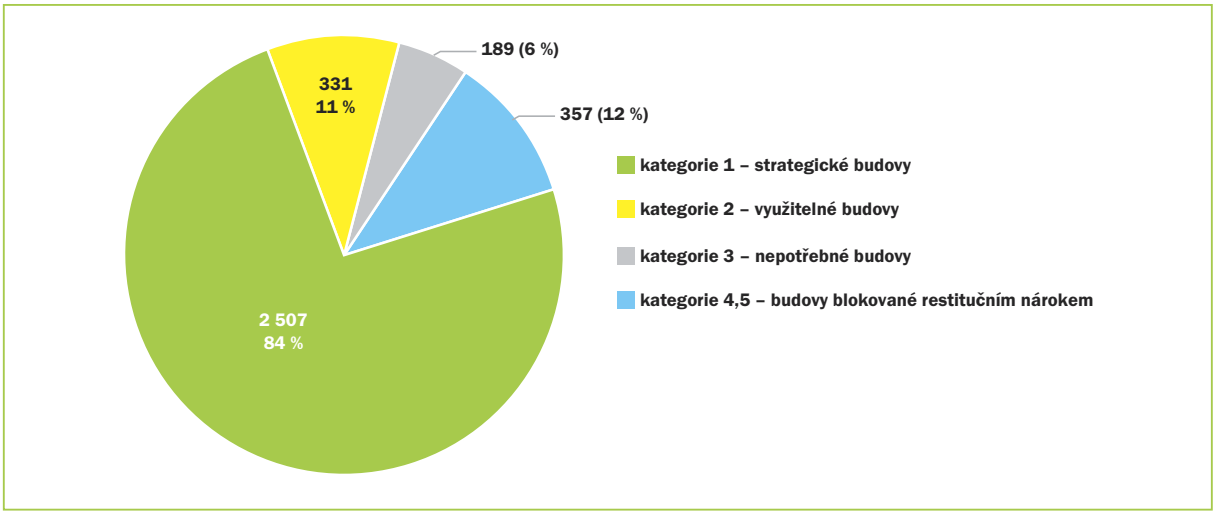
- Maximální využití dotačních prostředků při realizaci, rekonstrukci či modernizaci vodních toků, obnově a zřizování vodních nádrží.
- S ohledem na klimatickou změnu a častá období sucha budou Lesy ČR i nadále pokračovat v investicích do výstavby, obnovy a opravy vodních nádrží za účelem udržení vody v krajině. Při správě vodních toků budou Lesy ČR rovněž připravovat a realizovat další činnosti zaměřené na péči o břehové porosty a revitalizaci v minulosti nevhodně upravených vodních toků apod.

Cíle v oblasti správy vodních toků:

- Výstavba a rekonstrukce vodních nádrží, revitalizace toků a další úpravy k zadržení vody v krajině.
- Hrazení bystřin a strží, budování protipovodňových opatření.

5.3 PRODEJ ZBYTNÉHO MAJETKU

Lesy ČR ke dni 1. 1. 2020 spravovaly více než 3 000 staveb nejrůznějšího charakteru. Převážnou část těchto staveb představují budovy strategické (cca 2 500 budov), které tvoří základní infrastrukturu podniku, dále se jedná o 357 budov blokovaných restitučními nároky. V neposlední řadě Lesy ČR evidovaly 189 budov zařazených v kategorii nepotřebného majetku (6 % z celkového počtu budov v právu hospodařit Lesů ČR).



Graf 23: Budovy v právu hospodařit Lesů ČR.

V roce 2020 bude provedena opětovná revize zařazení budov do jednotlivých kategorií. Budovy, které nejsou nutné k zajištění provozních potřeb Lesů ČR, budou přeřazeny do kategorie majetku nepotřebného a prodány.

Priority v oblasti nakládání se zbytným majetkem:

- Přednostní prodej nepotřebného majetku, jehož držba představuje pro Lesy ČR vynakládání vysokých a neúčelných nákladů.
- Prodeje lesních pozemků v těch případech, kdy je hospodaření na těchto pozemcích ekonomicky neefektivní a jejich držba do budoucna ztrátová (lesní pozemky splňující kritéria odloučenosti dle ust. § 4 odst. 4 lesního zákona).

Nástroje:

- Modifikovaný systém zveřejňování nepotřebného majetku Lesů ČR a jeho prodeje.
- Maximální součinnost s územními samosprávnými celky při realizaci prodejů nepotřebného majetku.
- Úzká součinnost se zakladatelem při řešení problematiky převodů nepotřebného majetku v rámci platné legislativy.

Cíle:

- Dokončení procesu prodejů nepotřebných budov.
- Kontinuita procesu prodeje nepotřebných pozemků, zejména v případech lesních pozemků splňujících kritéria odloučenosti.

5.4 SPRÁVA BUDOV

Ke dni 1. 1. 2020 Lesy ČR spravovaly 2 507 budov zařazených do kategorie strategického majetku.

Jedná se nejčastěji o administrativní budovy Lesů ČR a budovy sloužící k provozním a lesnickým činnostem. V předchozích letech proběhla změna kategorizace majetku, zejména budov, a to s ohledem na snahu o zefektivnění a minimalizaci nákladů. V návaznosti na tuto revizi je v příslušné kategorii zahrnut pouze takový majetek, který je pro Lesy ČR nezbytný k zajištění provozních potřeb.

Priority v oblasti správy budov:

- Maximální využití dotačních prostředků (dotační tituly MZe a Evropské unie).
- Přizpůsobení počtu budov nové organizační struktuře.
- Prostředky z prodeje nepotřebného majetku využít pro pokrytí zvýšených nároků na opravy a údržbu majetku strategického.

Nástroje:

- Systém řízení činností souvisejících s údržbou a rekonstrukcí budov v právu hospodařit Lesů ČR.
- Zvážení možností výstavby nových hájoven v odůvodněných případech.

Cíle:

- Optimalizace nákladů vynakládaných na údržbu strategického majetku Lesů ČR.
- Dokončení rekonstrukce sídel některých organizačních jednotek Lesů ČR.

Rekonstrukce budovy Ředitelství Lesů ČR

S ohledem na nepříznivé finanční dopady kůrovcové kalamity v důsledku klimatické změny bylo v roce 2018 rozhodnuto o odkladu výstavby nové administrativní budovy sídla Ředitelství Lesů ČR v Hradci Králové.

Stávající administrativní budova je z hlediska technického stavu, současných standardů i kapacitního hlediska na hranici únosnosti.

Priorita v dané oblasti:

- Příprava a provedení rekonstrukce a dílčích úprav budovy Ředitelství Lesů ČR k zajištění jejího dalšího účelného užívání.

Opatření:

- Výběr řešení spočívající v odstranění akutních funkčních nedostatků, snížení energetické náročnosti budovy a zlepšení uživatelského komfortu objektu.

SHRNUTÍ ZÁVĚRŮ:

- V rámci procesu arondace lesních pozemků do konce roku 2024 realizovat směny v minimálním rozsahu 3 500 ha.
- Do konce roku 2024 investovat do výstavby lesních cest minimálně 750 mil. Kč.
- Průběžně realizovat prodeje nepotřebného majetku.
- Průběžně zajišťovat rekonstrukci a modernizaci budov, které tvoří základní infrastrukturu Lesů ČR.
- Provést rekonstrukci budovy ředitelství Lesů ČR v Hradci Králové do konce roku 2023.

6. PERSONÁLNÍ ROZVOJ, PÉČE O ZAMĚSTNANCE, PROCESY

Zvládnutí kalamitní situace v lesích klade zvýšené nároky na všechny zaměstnance.

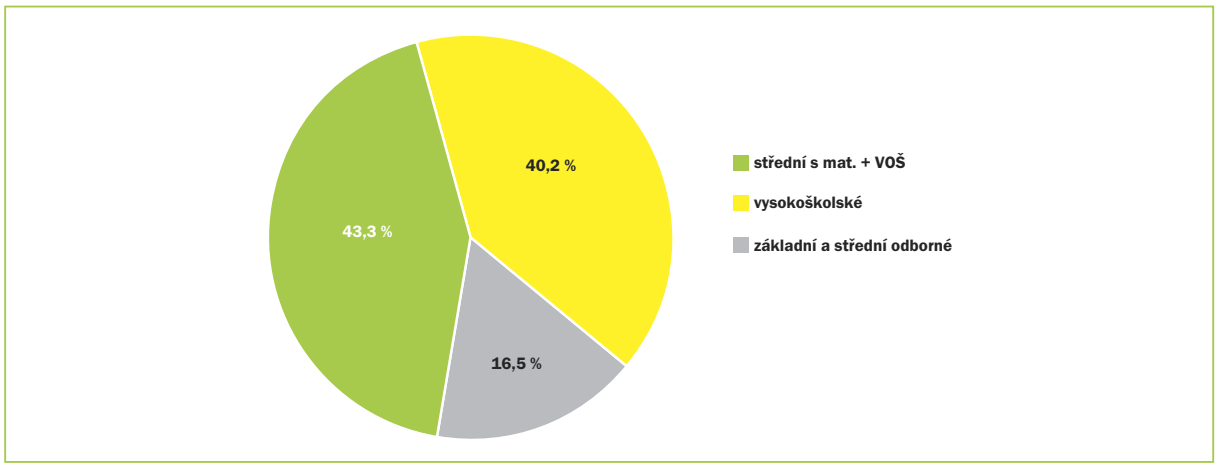
Cíle v oblasti personálního rozvoje:

- Překonání nežádoucí konzervativnosti, setrvačnosti a návyků.
- Motivace k aktivitě a samostatnosti.
- Zvyšování odborné úrovně.
- Zatraktivnění oboru v očích veřejnosti.

6.1 ZVYŠOVÁNÍ ODBORNÉ ÚROVNĚ ZAMĚSTNANCŮ

Základní oblasti, na které se zvyšování odborné úrovně zaměří:

- Ochrana lesa – použití nových metod ochrany lesa a jejich praktické využití.
- Pěstování lesa – nové přístupy, metodika a praktické zkušenosti s obnovou kalamitních holin, přirozená obnova lesa, sadební materiál.
- Obchod, skladování a odbyt dříví – využití zkušeností z lesních závodů.
- Úloha odborného lesního hospodáře – nové přístupy a povinnosti v návaznosti na upravené zákonné vymezení. Zachování interních zkoušek odborného lesního hospodáře.



Graf 24: Vzdělanostní struktura zaměstnanců Lesů ČR.

6.2 SPOLUPRÁCE S AKADEMICKOU SFÉROU

Spolu se zatraktivněním oboru je spolupráce s akademickou sférou zásadní pro budoucnost lesnictví. Cílem je zvýšení úrovně absolventů lesnických škol na všech stupních.

Hlavní oblasti:

- Úzká spolupráce s akademickou sférou, zejména s lesnickými fakultami České zemědělské univerzity v Praze a Mendelovy univerzity v Brně.
- Konzultace, poradenská a lektorská činnost, účast ve vědeckých radách.
- Umožnění praktické výuky odborných předmětů na základě rámcových smluv o spolupráci při výuce lesnictví se středními školami.
- Spolupráce na vzdělávacích projektech vyhlášených Ministerstvem zemědělství, Ministerstvem životního prostředí, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, atd.
- Možnost školních praxí a stáží na organizačních jednotkách a podpora úspěšného programu „Adjunktem na léto“, který mnohdy generuje budoucí zaměstnance podniku.
- Finanční podpora školství, poskytovaná podle vnitřních pravidel podniku pro poskytování darů.
- Rozšíření stipendijního programu.

Předpokládané rozšíření stipendijního programu

Hlavním cílem stipendijního programu je zatraktivnit lesnický obor pro současnou mladou generaci, a tak se podílet na zajištění dostatku kvalifikovaných lesních dělníků. Na základě zkušeností z předcházejícího období Lesy ČR od 1. 9. 2020 upravily podmínky a výši poskytovaných stipendií tak, aby zde byla lépe zohledněna skutečná potřeba a reálné možnosti školy i žáků.

Stipendijní program Lesů ČR (přísp. OOPP + prospěch. st.)	2018–2019	2019–2020	2020–2021	2021–2022	2022–2023	2023–2024
Počet žáků	91 + 30	145 + 33	150+40	150 + 45	150 + 50	150 + 50
Předpokládaná celková částka stipendií (v Kč)	586 500	1 032 479	1 650 000	1 800 000	1 950 000	1 950 000

Tab. 8: Předpokládané rozšíření stipendijního programu.

6.3 NASTAVENÍ EFEKTIVNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY, POSÍLENÍ PROVOZNÍHO PERSONÁLU

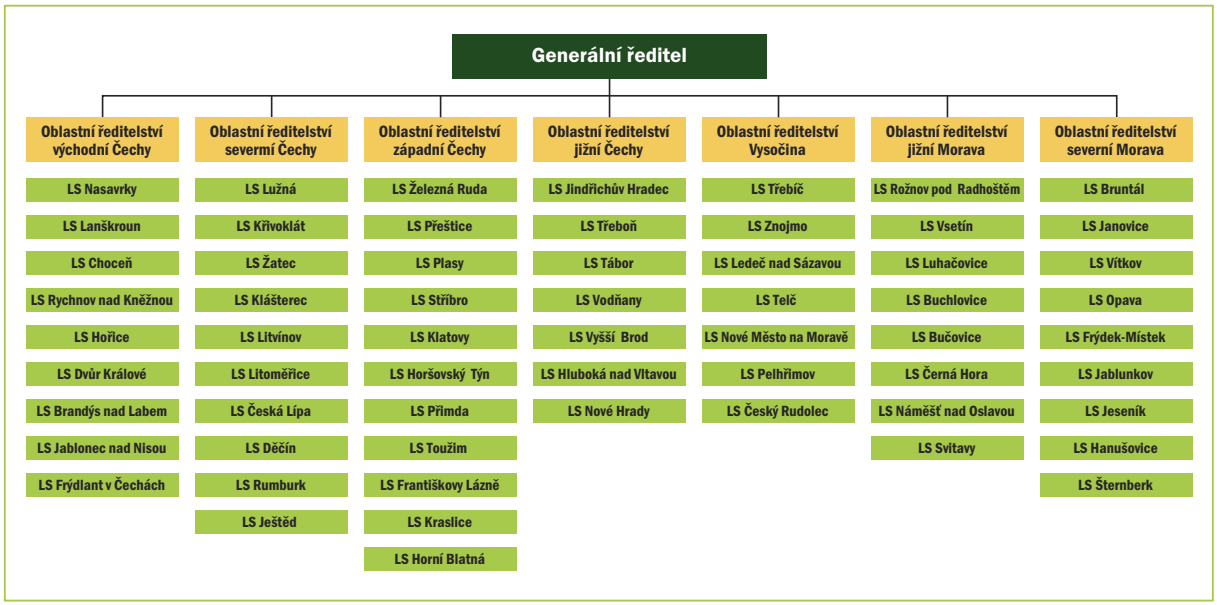
S účinností od 1. 1. 2020 došlo k optimalizaci organizační struktury. Bylo zrušeno 1 krajské ředitelství, 8 lesních správ a současně byly rozšířeny přímo řízené lesní závody. Dále došlo ke změnám v organizačním začlenění některých lesních správ pod místně příslušná krajská ředitelství.

Další optimalizace organizační struktury LČR proběhne od 1. 1. 2021. Od tohoto data bude zřízeno 7 oblastních ředitelství, která plně nahradí současnou strukturu 11 krajských ředitelství LČR a 7 správ toků. Oblastní ředitelství budou řídit a zastřešovat fungování místně příslušných lesních správ a budou vykonávat činnosti v oblasti správy toků, a to na území své působnosti a na území lesních závodů. V rámci této reorganizace dojde i ke snížení počtu lesních správ z 64 na 61.

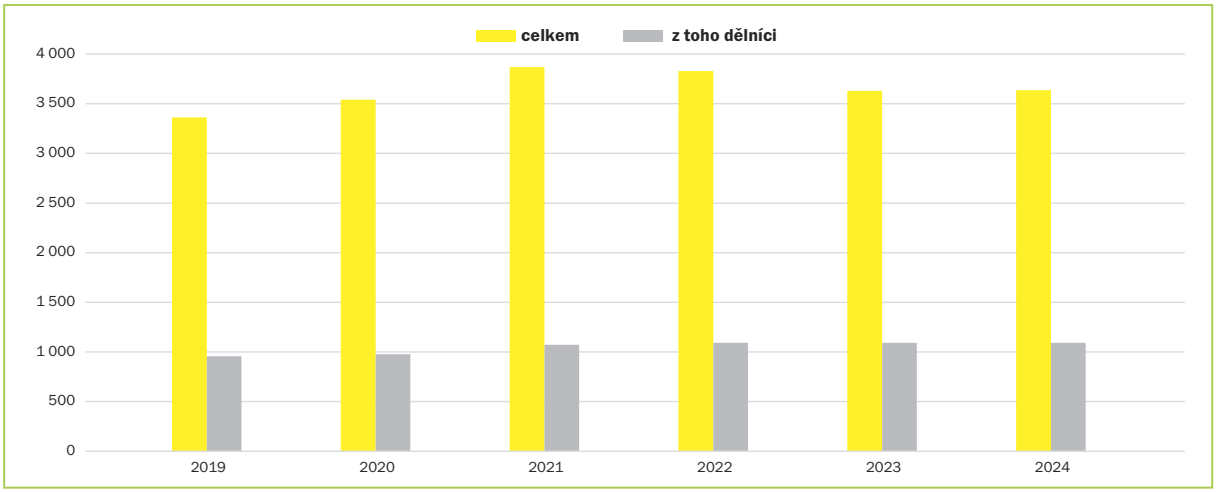
V rámci nové organizační struktury bude důraz kladen na oblastní řízení a na úzké propojení mezi lesnickým a vodním hospodařením na spravovaném území.

Priority v oblasti personálního řízení:

- Posílení vlastního provozního personálu.
- Využívání sezónních výpomocí a pracovních míst na dobu určitou.
- Optimalizace a zefektivnění organizační struktury podniku.



Graf 25: Organizační struktura Lesů ČR od 1. 1. 2021.



Graf 26: Předpokládaný vývoj personálu – přepočtený stav.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TH – administrativní	1 045	965	930	920	900	900
TH – provozní	1 464	1 560	1 650	1 600	1 550	1 550
dělníci	941	980	1 070	1 100	1 100	1 100
celkem	3 450	3 505	3 650	3 620	3 550	3 550

Tab. 9: Předpokládaný vývoj personálu v letech 2019–2024.

6.4 MAXIMALIZACE ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ Z VEŘEJNÝCH ZDROJŮ A PODPORA VĚDY A VÝZKUMU

Jde o jedny z hlavních cílů Lesů ČR v současné době. Za tímto účelem byl v prosinci roku 2018 nově zřízen Odbor výzkumu a projektů zařazený do Úseku správního ředitele.

Maximalizace čerpání externích zdrojů financování

Lesy ČR dlouhodobě využívají externí zdroje financování, především dotační podpory z EU fondů i národních podpor.

Cíle:

- Maximální zapojení do možnosti čerpání podpory v posledních letech stávajícího programového období 2014–2020.
- Úspěšné dokončení realizovaných projektů s dotační podporou EU z programového období 2014–2020.
- Rychlá adaptace na nové možnosti a pravidla související s novým programovým obdobím 2021–2027 ve snaze o využití možné podpory od počátku období.
- Udržení úrovně řádného obhospodařování zemědělské půdy a využití možné dotační podpory.
- Zvýšení objemu finančních prostředků získávaných z externích zdrojů.
- Maximalizovat čerpání finančního příspěvku na zmírnění dopadů kůrovcové kalamity za rok 2019 a v případě pokračování dotačního titulu i za roky následující.
- Maximalizovat čerpání finančních příspěvků na hospodaření v lesích a na vybrané myslivecké činnosti v návaznosti na novelizované nařízení vlády č. 30/2014 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Nástroje:

- Zavedení systému identifikace dotačních potřeb Lesů ČR.
- Průběžný monitoring nových příležitostí podpory.
- Uplatňování principů projektového řízení.

Podpora vědecko-výzkumných projektů

Pro zabezpečení transparentní podpory do oblasti vědy a výzkumu ze strany podniku byla v roce 2002 založena Grantová služba.

Cíle:

- Postupné navýšení dosavadního objemu finančních prostředků investovaných do podpory vědy a výzkumu prostřednictvím Grantové služby.
- Jednoznačná orientace na uplatnitelnost výsledků v praxi.
- Podpora vysoce aktuálních témat i podpora komplexních a dlouhodobějších projektů.
- Participace podniku např. jako partnera ve vědecko-výzkumných úkolech jiných organizací – spolupráce s akademickou sférou, výzkumnými institucemi v rámci ČR, ale i v rámci Evropy.

Nástroje:

- Aktualizace a úprava pravidel Grantové služby.
- Navýšení limitu podpory pro větší a komplexní projekty i střednědobého charakteru.
- Monitoring potřeb podniku v oblasti vědy a výzkumu a podpora vhodných témat prostřednictvím Grantové služby a jiných agentur.

6.5 VNĚJŠÍ VZTAHY, MARKETING, MARKETINGOVÉ PROCESY A CÍLE

Základním úkolem v oblasti marketingu a vnějších vztahů je změnit vnímání Lesů ČR ze strany odborné i laické veřejnosti.

Cíle:

- Propagace a podpora hlavních úkolů podniku.
- Překonání negativního vztahu části veřejnosti k Lesům ČR.
- Vyvracení omylů a mýtů v souvislosti s kůrovcovou kalamitou.
- Zvyšování povědomí o Lesích ČR jakožto zodpovědném správci a hospodáři.

Nástroje:

- Podpora velkých projektů, jako jsou „Vracíme vodu lesu“ a „Sázíme lesy nové generace“.
- Přímé, cílené oslovení a systematická dlouhodobá komunikace s veřejností formou Klubu nového lesa. Smyslem je shromáždit kolem podniku definovanou skupinu z řad veřejnosti, s níž bude podnik dlouhodobě spolupracovat formou seminářů, besed, brigád, zasílání newsletterů.
- Podpora dílčích projektů v rámci Lesů ČR:
  - Poznej svého lesníka (kontakty na odpovědné osoby kompetentní k vyřizování konkrétních záležitostí v místě bydliště či rekreace).
  - Vracíme koně lesu (podpora návratu tradičních způsobů hospodaření v lese).
  - Informačně-komunikační kontaktní kampaň zaměřená na samosprávu a veřejnost v regionech formou besed a seminářů.
- Ve střednědobém horizontu se budou jednotlivé kampaně rozšiřovat a následovat budou navazující projekty.
- Vydávání podnikového časopisu v tištěné podobě.
- Aktivní práce s médii, aktivní využívání internetu a intranetu.
- Nastavení systému měření účinků marketingových kampaní.

Další oblasti směřování:

- Výchova veřejnosti, usměrňování jejího pohybu v lesích, rozvoj kontrolovatelného rekreačního využití lesa.
- Podpora sportů, které souvisí s šetrným rekreačním využitím lesa (kampaň NEpolese).
- Podpora zdravotních programů navazujících na funkci lesa.

Cílové skupiny podle odbornosti:

- Odborná, úzce specializovaná na lesnictví a lesnické hospodaření, ochranu přírody, myslivost a životního prostředí.
- Laická, kde se vyskytují také dvě cílové skupiny – ti, kteří jsou z části seznámeni s problematikou a orientují se ve výše uvedených oblastech (zájmové skupiny ochránců přírody, sdružení a kluby ekologické výchovy) a také ti, kteří vyžadují stálou edukaci a tvoří nejširší veřejnost.
- Rozšíření působení lesních pedagogů (přibližně 140 v rámci Lesů ČR) o marketingové nástroje a synergie jejich edukativního působení s kampaněmi a prioritami působení na veřejnost.

6.6 ŘÍZENÍ RIZIK

Jakákoliv aktivita probíhající v Lesích ČR je spojena s určitou mírou rizika.

K systematickému řešení problematiky rizik byl na konci roku 2018 ustaven odbor řízení rizik. Jeho cílem je provést analýzu těchto aktivit a na základě jejích výsledků identifikovat rizika pro jednotlivé aktivity.

Pro správné řízení rizik je třeba vhodně určit míru rizika pomocí kombinace stupně dopadu a stupně odpovědnosti a následně zvolit optimální strategii pro řešení daného rizika a navrhnout možná opatření a osoby nesoucí odpovědnost za implementaci jednotlivých opatření.

Graf 26: Schéma procesu řízení rizik.

Systém řízení rizik bude postaven dle těchto principů:

- Prosazování správy a řízení rizik „shora dolů“ specializovaným odborem.
- Vymezení rolí, resp. kompetencí a odpovědností.
- Provázanost řízení rizik se strategiemi podniku a finančním plánováním.
- Princip „včasného varování“, tj. vydávání výstražného signálu o zvýšené rizikovosti monitorované oblasti.
- Respektování proměnlivosti vývoje rizik procesem pravidelného hodnocení.
- Provádění nezávislého auditu funkčnosti systému řízení rizik.
- Řízení rizik od základů vlastníky rizik (identifikace s rizikem vzhledem k oblasti zaměření).
- Sledování eskalace identifikovaných rizik.

Cíle:

- Implementovat funkční strategii řízení rizik.
- Vymezit a analyzovat klíčové oblasti.
- Vhodně formulovat strategii řízení rizik k jejich eliminaci.
- Dle míry eskalace sestavit příslušné krizové plány.
- Provádět identifikaci, monitoring, analýzu a následný kontroling významných rizik systémovým způsobem a průběžně.
- Vypořádat dlouhodobě vedené soudní spory, zejména pře o náhrady škody způsobené imisemi a spory plynoucí z probíhajících insolvenčních řízení s dlužníky Lesů ČR.

Nástroje:

- Aktivní systematická a průběžná komunikace napříč podnikem mezi vlastníky rizik, odborem řízení rizik, managementem a kontrolními orgány.
- Úzká spolupráce a aktivní komunikace při definování hrozeb a jejich regulace a navazující monitoring.
- Zajištění dostatečných kompetencí a personálních kapacit.
- Monitorování navržených opatření.
- Posílení kontrolních systémů zejména v klíčových oblastech.

7. KONTROLNÍ ČINNOST

Kontrolní činnost je součástí základní struktury činností Lesů ČR a její výstupy slouží managmentu k zefektivnění řízení podniku a procesů v něm probíhajících.

Cíle:

- Zajištění ochrany majetku státu obhospodařovaném Lesy ČR.
- Eliminace protiprávního jednání zaměstnanců Lesů ČR v rámci jejich pracovní činnosti.
- Zvláštní důraz na kontrolu pohybu dříví.
- Začlenění kontroly mezi běžné pracovní činnosti zaměstnanců Lesů ČR.

Nástroje:

Ochrana majetku je jedním ze stěžejních cílů kontrolní činnosti. Vzhledem k měnící se strategii způsobu prodeje dříví u Lesů ČR, tj. přechod na větší podíl dříví prodávaného Lesy ČR přímo zpracovatelům, je nutno posílit kontrolní mechanismy zejména v oblasti ochrany vytěženého dříví.

- Nastavení kontrolních principů s důrazem na ochranu vytěženého dříví.
- Maximální možné využití dostupných technických prostředků určených ke sledování pohybu dříví.
- Intenzivní supervizní činnost specializovaných pracovníků.
- Operativní spolupráce s Policií České republiky v rámci prevence protiprávního jednání.

Eliminace protiprávního jednání zaměstnanců Lesů ČR v rámci jejich pracovní činnosti.

- Aktivní činnost v oblasti bezpečnosti a auditu v rámci Criminal compliance programu („CCP“), kde jsou nastavena pravidla prevence vůči trestněprávnímu či neetickému jednání zaměstnanců a dále je nastaven systém oznamování událostí.
- Formulace pravidel postupu při řešení oznámení, která nespadají do oblasti CCP, a zkvalitňování činnosti při prověřování a dokumentaci těchto stížností a podnětů,
- Nastavení pravidel ochrany Lesů ČR proti podvodům a zneužitím (Fraud management),
- Zvyšování odborné úrovně analytických výstupů z kontrol pro potřeby vedení Lesů ČR.

Kontrola na všech úrovních bude součástí pracovní činnosti zaměstnanců Lesů ČR.

- Dodržování vnitřních předpisů a zde popsaných kontrolních mechanismů, včetně nastavení úrovní kontrol.
- Posilování osobní odpovědnosti.
- Systém školení a prevence.

SHRNUTÍ ZÁVĚRŮ:

- Rozšíření stipendijního programu s nárůstem objemu vyplacených stipendií až na částku 1,1 milionu Kč pro období 2022–2023.
- Navýšení počtu zaměstnanců v dělnických profesích nejméně na 1 200 počínaje r. 2022.
- Zvýšení objemu dotačních prostředků na nejméně 0,45 mld. Kč za období od 1. 9. 2019 od 31. 12. 2024. V tom nejsou zahrnuty finanční příspěvky na zmírnění dopadů kůrovcové kalamity a finanční příspěvky na hospodaření v lesích a na vybrané myslivecké činnosti.
- Využít maximální dosažitelné výše finančních příspěvků na zmírnění dopadů kůrovcové kalamity a finančních příspěvků na hospodaření v lesích a na vybrané myslivecké činnosti.
- Zajištění postupného nárůstu objemu prostředků určených na vědu a výzkum prostřednictvím Grantové služby Lesů ČR:

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Podpora v tis. Kč	15 000	15 000	15 000	16 000	17 500	17 500

- Vytvoření systému kontroly pohybu dříví vyráběného na vlastní sklad Lesů ČR.

PŘÍLOHY: EKONOMICKÉ UKAZATELE STRATEGIE

Položka	Jednotka	Skut. 2019	REB2020	2021	2022	2023	2024
Těžba dřeva	tis. m³	13 901	14 115	14 046	12 000	10 000	9 000
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	mil. Kč	7 194	7 854	10 274	9 692	9 711	10 285
z toho: prodej dříví aukce nastojato	mil. Kč	1 203	933	1 745	2 045	2 127	2 273
prodej dříví při "P"	mil. Kč	3 483	2 468	3 052	3 474	3 182	3 374
prodej dříví na "OM"	mil. Kč	1 476	3 443	4 442	3 138	3 388	3 623
ostatní prodej dříví	mil. Kč	68	67	93	92	71	72
výnosy z poskytovaných služeb	mil. Kč	963	942	942	942	942	942
Výkonová spotřeba	mil. Kč	5 998	7 642	7 775	7 290	6 962	6 764
Spotřeba materiálu a energie	mil. Kč	370	463	463	463	463	463
Služby	mil. Kč	5 628	7 179	7 312	6 827	6 499	6 301
z toho: služby na prodej "P"	mil. Kč	1 336	1 054	1 114	925	713	636
služby na "OM"	mil. Kč	913	1 953	1 671	1 022	916	804
náklady vlastní výroby u těžební činnosti a prodeje dřeva	mil. Kč	294	325	283	382	389	397
náklady na opravy	mil. Kč	295	459	459	409	429	489
Přímé náklady pěstební činnosti (veškeré náklady – materiál, služby, ON, PHM)	mil. Kč	2 857	3 658	4 513	4 613	4 713	4 813
z toho: obnova lesa	mil. Kč	947	1 278	1 529	1 629	1 729	1 829
péče o kultůry	mil. Kč	824	1 033	1 286	1 286	1 286	1 286
prořezávky	mil. Kč	146	170	192	192	192	192
ostatní náklady na výchovu porostů do 40 let	mil. Kč	10	10	19	19	19	19
ochrana lesa	mil. Kč	433	486	730	730	730	730
hnojení a vápnění	mil. Kč	3	8	3	3	3	3
jiná pěstební činnost	mil. Kč	495	673	754	754	754	754
OSTATNÍ POLOŽKY – ZMĚNA STAVU ZÁSOB, AKTIVACE, PRODEJ A NÁKUP ZBOŽÍ	mil. Kč	714	791	–556	9	9	9
PŘIDANÁ HODNOTA	mil. Kč	1 909	1 002	1 942	2 411	2 758	3 530
Osobní náklady	mil. Kč	2 284	2 701	3 045	3 157	3 243	3 340
z toho: mzdové náklady (vyplacené mzdy THP, D)	mil. Kč	1 578	1 861	2 120	2 208	2 268	2 336
Daně a poplatky	mil. Kč	143	146	146	146	146	146
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	mil. Kč	852	876	876	877	890	903
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	mil. Kč	142	323	323	323	323	323
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	mil. Kč	11	40	40	40	40	40
Ostatní provozní výnosy	mil. Kč	356	2 882	932	932	932	932
z toho: dotace k úhradě nákladů a jin. ekon. újmy	mil. Kč	264	2 809	859	859	859	859
Ostatní provozní náklady (+/ rezervy)	mil. Kč	41	423	–929	71	71	71
Převod provozních výnosů	mil. Kč						
Převod provozních nákladů	mil. Kč						
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	mil. Kč	–923	21	19	–625	–378	284
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	mil. Kč	60	47	43	24	5	0
Daň z příjmů za běžnou činnost (úroveň roku 2019)	mil. Kč	–75	0	0	0	0	0
VÝSLEDEK HOSP. ZA BĚŽNOU ČINNOST	mil. Kč	–788	68	62	–601	-373	284
Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané	osob	3 450	3 505	3 650	3 620	3 550	3 550
z toho: kategorie D	osob	941	980	1 070	1 100	1 100	1 100
Plánovaný růst průměrné mzdy	%	111	116	109	105	105	103
Průměrná mzda na jednoho přepočteného pracovníka	Kč	38 127	44 246	48 402	50 829	53 238	54 835

Příloha 1: Strategie rozvoje – základní ekonomické ukazatele.

Položka	Jednotka	Skut. 2019	REB2020	2021	2022	2023	2024
Nerozdělený zisk z minulých období	mil. Kč	0	0	0	0	0	0
Zisk před rozdělením z předchozího roku	mil. Kč	69	–788	68	62	–601	–373
Statutární a ostatní fondy	mil. Kč	563	563	563	563	563	563
Zdroje k užití celkem	mil. Kč	5 698	7 072	6 299	6 246	6 169	6 215
Cizí zdroje	mil. Kč	3 020	3 755	2 786	2 718	2 675	2 656
z toho: rezervy	mil. Kč	1 480	1 832	832	832	832	832
dlouhodobé závazky	mil. Kč	0	0	0	0	0	0
krátkodobé závazky	mil. Kč	1 540	1 923	1 954	1 886	1 843	1 824
bankovní úvěry a výkpomoci, dluhopisy	mil. Kč	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	mil. Kč	2 678	3 317	3 514	3 527	3 494	3 559
z toho: zásoby	mil. Kč	1 332	2 109	1 553	1 553	1 553	1 553
dlouhodobé pohledávky	mil. Kč	15	15	15	15	15	15
krátkodobé pohledávky	mil. Kč	1 331	1 194	1 947	1 960	1 927	1 992
krátkodobý finanční majetek	mil. Kč	0	0	0	0	0	0
Užití finančních zdrojů podniku	mil. Kč	729	592	1 214	1 187	1 151	1 305
z toho: investice hrazené z vlastních zdrojů	mil. Kč	699	562	1 184	1 157	1 121	1 275
investice hrazené z úvěru	mil. Kč	0	0	0	0	0	0
splátka dluhopisu	mil. Kč	0	0	0	0	0	0
zákonná tvorba fondů	mil. Kč	30	30	30	30	30	30
tvorba fondu zakladatele	mil. Kč	0	0	0	0	0	0
Hospodářský výsledek vytvořený v daném roce	mil. Kč	–788	68	62	–601	–373	284
Cash flow	mil. Kč	1 905	737	–1 402	–952	–604	–160
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního roku	mil. Kč	1 731	2 468	1 066	114	–490	–650

Příloha 2: Strategie rozvoje – zdroje financování a jejich užití.